



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Projektmetodiken SCRUM – sedd ur individens och teamets perspektiv

Lyckat projekt = lyckat team & lyckad individ?

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,
Linnéa Kaiser
Handledare: Jeremy Ray
Juni 2010

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2010

Handledare: Jeremy Ray

Examinator: Anneli Goulding

I de flesta projekt som drivs, inte bara inom IT branschen, görs alltid en projektutvärdering av om projektet blivit lyckat, om man lyckats att hålla den finansiella budgeten, om tidsplanen hållit och om man faktiskt fått det system eller den produkt som man beställt och trott sig få. Sällan utvärderas själva projektmetoden och de mänskliga resurser som befinner sig i projektet och som egentligen är viktigast för att hela projektet skall lyckas komma i hamn. Syftet med denna uppsats är att belysa projektmetodiken Scrum ur individens perspektiv. Frågeställningen jag i denna studie således fokuserat på är dels hur individen påverkas, motiveras och drivs av att tillhöra ett Scrumteam, dels hur denna processmetod kan relateras till gruppdynamiken.

Studiens empiriska material, utgörs av semistrukturerade intervjuer och en fältstudie. För att få en så bred spridning av respondenterna som möjligt valde jag att intervjua medarbetare ifrån fyra helt olika företag, dock alla verksamma inom mjukvaruutveckling. Företagen skiljer sig åt både med hänsyn till storlek och i hur länge de har använt sig av Scrum som projektmetod. Fältstudien genomfördes vid ett av dessa fyra företag.

Generellt var alla respondenter positiva till Scrum som projektmetodik. I princip alla respondenter upplevde att de fått större ansvar, blivit mer delaktiga i helheten samt blir betrodda som de som vet mest. I princip alla respondenter upplevde att de tar personligt ansvar för sina handlingar och känner sig engagerade i att leverera en så bra slutprodukt som möjligt.

Resultatet visade på att teamsammansättningen spelar stor roll för om Scrum lyckas eller ej. Samtliga respondenter som ingått i denna studie upplevde att de arbetar i välfungerande, harmoniska team. Ansvaret läggs på teamet och det finns ingen formell ledare. Stämningen är god och de respekterar varandra, både som kollegor men också som människor. Det framkom att även om konflikter uppkommer, händer detta ytterst sällan.

Av studien framgår att även om Scrum som metod innebär mest positiva effekter för de inblandade, får man inte glömma av att den inte bara skall se bra ut på pappret utan som alltid måste anpassas till den kontext den verkar i. Förutsättningen för att metoden skall fungera fullt ut är välfungerande team och mogna individer som kan ta ansvar för sina handlingar och som agerar för gruppens bästa i första hand, inte sitt eget bästa. Teamet som system fungerar endast så länge individerna i det mår bra och strävar mot samma mål. Scrum visar att det i slutändan handlar om lyckosamma individer inte lyckosamma projekt.

Nyckelord: Scrum, team, motivation, förändring, personligt ansvar

Innehållsförteckning

<i>Innehållsförteckning</i>	3
<i>Inledning</i>	5
<i>Bakgrund</i>	6
Begreppsförklaring	6
Vad är Scrum?	6
The Agile Manifesto	6
Andra projektmetodiker som används vid mjukvaruutveckling	7
Scrum	8
<i>Syfte & Frågeställning</i>	9
<i>Teori</i>	10
Självorganiserade system	10
Team	10
Personligt ansvar och drivkraft	14
Prestationsmodeller	15
Flow	15
Personliga egenskaper	16
Egen förmåga att påverka sin situation	17
Sammanfattning av teori	18
<i>Metod</i>	19
Kvalitativ metod	19
Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)	19
Fältstudie – Etnografi	20
Urval av respondenter	20
Frågeformulär	21
Tillvägagångssätt	21

Databearbetning	21
Resultat	22
Scrum som arbetsmetod	23
Personligt ansvar & Drivkraft	26
Teamet	30
Diskussion	35
Referenser	40
Bilagor	42

Inledning

*The weather-cock on the church spire, though made of iron, would soon be broken by the
Storm-wind if it did not understand the noble art of turning to every wind.*

– Heinrich Heine (1828)

I dagens samhälle där vi lever i ständig förändring och där vi präglas av krav på att alltid vara konkurrenskraftiga för ny produktutveckling och att vara först med det senaste, krävs stor flexibilitet och snabbförmåga av både organisationen men också individen i den. Företagen som arbetar med mjukvaruutveckling, och som bidrar till dessa nya, konkurrenskraftiga produkter, har insett att de utvecklingsmetoder som finns är alltför tidskrävande och att det krävs ett nytt angreppssätt för att emotstå marknadens krav. Detta nya angreppssätt kallas för Scrum och metoden har sitt empiriska ursprung i den matematiska processkontrollteorin. Metoden ingår i de utvecklingsmetoder som kallas för Agila och bidrar med flexibilitet, anpassningsbarhet och produktivitet till den ständigt förändringsbenägna världen som tillhör en mjukvaruutvecklarens vardag (Schwaber & Beedle, 2002).

Agila utvecklingsmetoder, såsom Scrum, skiljer sig ifrån mer traditionella metoder, som till exempel vattenfallsmetoden där man skriver först och bygger sedan, genom att man fokuserar på utveckling här och nu och fokuserar på produkten som skall skapas istället för att fokusera på att producera många dokument (Higsmith, 2001). Metoden utgår redan ifrån början ifrån det faktum att vi lever i en ständig föränderlig värld där kraven förändras under tiden som utvecklingen pågår, vilket gör att utveckling som görs genom denna projektmetod är mer snabbfötad och anpassningsbar. Scrum fokuserar på teamsamarbete snarare än individprestation och tvingar individen att samarbeta och ta hjälp av varandras kunskaper för att gemensamt leverera en bra produkt (Schwaber & Beedle, 2002).

Att ett projekt blivit lyckat mäts ofta på om man lyckats att hålla den finansiella budgeten, om tidsplanen hållits eller om man faktiskt fått den produkt eller det system som man beställt och trott sig få. Innebär detta då per automatik att individerna eller teamet är lyckat? I min roll som personalvetare finner jag det av yttersta intresse att svara på just denna fråga. Med detta i åtanke ville jag därför belysa om ett projekt blivit lyckat eller ej ur ett annat perspektiv. Syftet med denna uppsats är att belysa projektmetodiken Scrum ur en annan vinkel, nämligen ur individens. Tanken med denna studie är således att få en bättre bild av och undersöka om metoden tillgodoser individens behov av motivation, prestation och uppskattning, men även att undersöka hur gruppdynamiken påverkas av Scrum och att undersöka hur och om teamet lyckas att sträva mot ett gemensamt mål i denna föränderliga värld.

Bakgrund

Begreppsförklaring

Inom Scrum ingår olika begrepp, roller och uttryck. Dessa uttryck är på engelska och för att få en bättre överblick och förståelse har jag samlat dessa i en begreppsförklaring (*se bilaga 1*).

Vad är Scrum?

The Agile Manifesto

Under 1990-talet skapades oberoende av varandra ett antal lättroliga metoder som en motreaktion mot de, som man upplevde då tungrodda och alltför tröga och omfattande utvecklingsmetoder. Istället för att alla som skapat dessa metoder, skulle hävda att just sin metod var den bästa, samlades 17 ledande systemutvecklare, konsulter och processexperter för dessa olika metoder vid en konferens i januari 2001. Den legendariska konferensen resulterade i ett gemensamt "manifest" - The Agile Manifesto och ett gemensamt synsätt (Fowler & Highsmith, 2001). Detta synsätt kallas Agile (lättröligt). Agile kan sägas vara ett paraplybegrepp för ett gemensamt synsätt av lättroliga systemutvecklingsmetoder i en föränderlig värld. Det är inte en systemutvecklingsmetodik i sig utan mer en uppsättning värderingar, attityder och principer. Agile-metoder lånar friskt av varandra och att lära av varandras metoder uppmuntras. Grunderna i alla Agila eller iterativa metoder enligt "The Agile Software Manifesto" (Fowler & Highsmith, 2001) och som beskrivs på Agile Manifestos svenska hemsida (<http://www.agilesweden.org/>) är:

- **"Individer och samspel** framför metoder, processer och verktyg
- **Körbar programvara** framför omfattande dokumentation
- **Kundsamarbete** framför kontraktsförhandlingar.
- **Anpassning till förändring** framför att följa en statisk plan."

Agiles principer enligt Agile Sweden (<http://www.agilesweden.org/>):

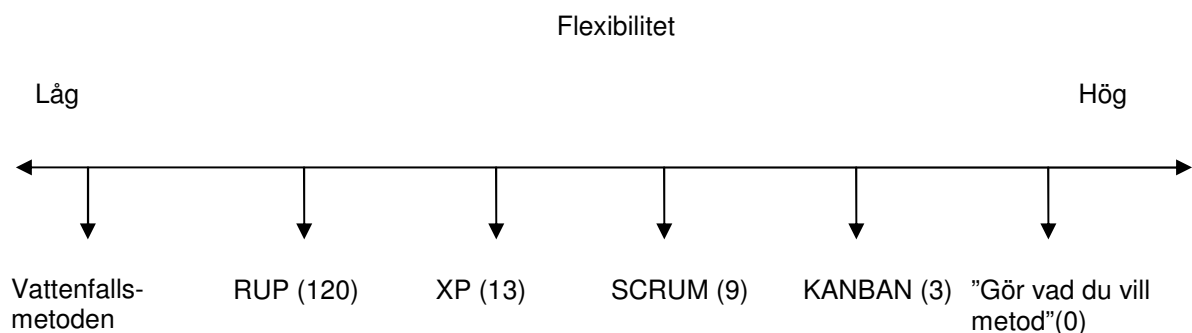
1. "Viktigast är att göra kunden nöjd genom tidiga och regelbundna leveranser av värdeskapande programvara.
2. Anpassning till förändrade krav och förutsättningar är naturligt, även i ett sent skede; utnyttja förändring till kundens fördel.
3. Leverera användbar programvara ofta, helst med bara några veckors mellanrum.
4. Verksamhetskunniga och utvecklare arbetar tillsammans dagligen.
5. Självgående och ansvarstagande individer är den främsta framgångsfaktorn. Med nödvändigt stöd och förtroende kommer de att lösa uppgiften.
6. Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa sättet att förmedla information, både till och inom teamet.
7. Funktionalitet är det främsta måttet på framsteg.

8. Agile verkar för uthållighet; teamet skall kunna upprätthålla jämn arbetsbelastning så länge som behövs.
9. Kontinuerlig uppmärksamhet på teknisk elegans och bra design stärker anpassningsförmågan.
10. Enkelhet - konsten att göra rätt saker, varken mer eller mindre - är grundläggande.
11. Team som organiserar sig och sitt arbete själva, ger bäst problemförståelse, arkitektur och design.
12. Gruppen utvärderar och anpassar regelbundet sitt arbetssätt för att förbättra sin effektivitet.”

Dessa regler följs aktivt både av grundarna till manifestet samt utgör en grund för de organisationer som har valt att använda sig av agila utvecklingsmetoder istället för mer traditionella metoder som beskrivs i nästa avsnitt.

Andra projektmetodiker som används vid mjukvaruutveckling

Nedan följer en översikt över några typer av projektmetodiker, graderade efter flexibilitet, där ”låg grad” anger minst flexibilitet och ”hög grad” anger mest flexibilitet. Med flexibilitet menas minsta möjliga antal regler eller föreskrifter på hur metodiken skall användas i praktiken och dokument som behöver produceras innan utveckling kan påbörjas (antal regler inom parantes).



Figur 1: Översikt över olika projektmetodiker & antal regler¹

Vattenfallsmetoden har fått sitt namn utifrån liknelsen med just ett vattenfall. Processen har endast en enda riktning och det finns en given ordning i vilken saker och ting måste genomföras. Slutresultatet bygger på att alla faser genomförts i en väl definierad ordning. Dessa faser är: förstudie, kravspecifikation, upphandlingsunderlag, val av leverantör, kompletterande förstudie, slutgiltigt produktionsunderlag och till sist produktion av systemet som efterföljs av test och leverans och implementering av det färdiga systemet (Loor, 2003).

¹ Grafen är modifierad. Originalen finns i Henrik Knibergs bok: *Kanban and Scrum – making the most of both*, (2010)

RUP (Rational Unified Process) är väldigt strikt och innehåller många föreskrivna regler. Metodiken omfattar över 30 olika roller, över 20 aktiviteter och över 70 olika dokument. Det är en mycket omfattande process som kräver stor kunskap och kontroll. Många roller och dokument kan kännas onödiga och överflödiga i praktiken men används för att vara på den säkra sidan. De många olika rollerna och dokumenten kan vara en orsak till att RUP kan anses vara mer tungrott än de agila metoderna (Kniberg & Skarin, 2010).

XP (Extreme Programming) är striktare än Scrum, den innehåller förutom de delar som ingår i Scrum, även mer föreskrivna uppgifter såsom testdriven utveckling och parprogrammering (Kniberg & Skarin, 2010).

Scrum är en relativt lättapplicerad metodik. Även om Scrum innehåller vissa föreskrivna regler så är dessa lätta att omsätta i verkligheten. Scrum bygger på ett väl sammansatt team (Schwaber & Beedle, 2002).

Kanban är en väldigt öppen och flexibel metod. Det enda egentliga ”målet” är att arbetsflödet måste vara visuellt och öppet för alla. Trots få regler är modellen mycket kraftfull och fungerar i praktiken (Kniberg & Skarin, 2010).

”Gör vad du vill metod” innebär i princip att inga regler eller föreskrifter existerar. Utvecklingen drivs men utan någon specifik metodik som stödjer utvecklingsprocessen (Kniberg & Skarin, 2010).

Scrum

Schwaber och Beedle (2002), två av grundarna av Scrum metodiken, menar att systemutveckling är en komplicerad process vilket gör den svår eller till och med omöjlig att förutsäga. De beskriver en studie ifrån Japan som handlar om att projekt som använder små, tvärfunktionella team, historiskt sett presenterar bäst resultat. Vidare menar de att dessa högpresterande projektgrupper skulle kunna liknas vid Scrumformationen inom Rugby. Inom både Rugby och systemutveckling krävs stor flexibilitet och anpassningsbarhet, snabbhet, självorganisering och en ständig strävan framåt mot målet. Scrum fokuserar, liksom andra agila metoder, på ett starkt iterativt moment som bryter ner utvecklingsprojektet i 30-dagars iterationer, kallade sprintar. Scrum fokuserar på teamet, utvecklingsgruppen och får människor att arbeta tillsammans mer effektivt och genom att göra det ger dem möjlighet att producera komplexa, sofistikerade produkter. Scrum är som en slags social konstruktion som har som avsikt att uppfylla varje individs behov genom att fostra samarbete. Teamet guidas via sin kunskap och sin erfarenhet snarare än genom redan förutbestämda och lagda projektplaner och bygger på djupa sociala interaktioner som leder till förtroende bland teammedlemmarna. Genom de dagliga mötena uppmuntras ärlighet och mod att säga exakt vad man tycker, tänker samt vad som pågår, gentemot ledningen och de andra i teamet och på så sätt, sätts varje individs trovärdighet och tillit på prov. Scrum innebär helt enkelt att teamet måste samverka för att uppnå ett gemensamt mål (Schwaber & Beedle, 2002).

Syfte & Frågeställning

I de flesta projekt som drivs, inte bara inom IT branschen, görs alltid en projektutvärdering på om projektet blivit lyckat, om man lyckats att hålla den finansiella budgeten, om tidsplanen hållit och om man faktiskt fått det system eller den produkt som man beställt och trott sig få. Sällan (eller aldrig) utvärderas själva projektmetoden och de mänskliga resurser som befinner sig i processen och som egentligen är viktigast för att hela projektet skall lyckas komma i hamn. Syftet med denna uppsats är att belysa Projektmetodiken Scrum ur en annan vinkel, nämligen ur individens.

De frågeställningar jag därför kommer att fokusera på i denna uppsats är följande:

Hur påverkas, motiveras och drivs individen av att tillhöra ett Scrum team?

Och:

Hur inverkar processmetodiken Scrum på teamet och gruppdynamiken?

Teori

Självorganiserade system

I nästan alla vetenskapliga fält, till exempel kemi, biologi, sociologi, politisk vetenskap och antropologi, finns det som kallas för självorganiserande system (SOS). Hjärnan, immunsystemet, en myrstack, ett Scrumteam alla är exempel på självorganiserande system. Det som är viktigt att veta är att all mänsklig organisering är självorganiserande. Schwaber & Beedle (2002), menar att en organisation blir mer strukturerad ju mer klara och tydliga riktlinjer det finns, som till exempel i en fabrik där varje linje vet exakt vad som skall göras. De menar också att en organisation är mer kaotisk om den har en mer dynamisk konfigurerings med mindre statiska mönster, till exempel ett spädbarn som precis lärt sig krypa. Dessutom säger de att en organisation står på randen till kaos om organisationen lever med ett ständigt kaos. Exempel på denna typ av organisering är militära insatsstyrkor, olika lagsportsteam och Scrumteam i form av att teamet utsätts för ständiga förändringar och händelser som ej har kunnat förutspås eller planeras, så kallat störningsbrus.

Ett självorganiserande system, enligt Schwaber & Beedle (2002), kännetecknas av dessa punkter, som även kan appliceras på ett Scrumteam:

- SOS består av **agenter**, oberoende personer som kan agera självständigt. Inom Scrum symboliserar dessa agenter *Scrummastern* och *productowner* (se bilaga 1).
- SOS är **öppna system**, vilket innebär att de utbyter energi, massa eller information med sin omgivning. Inom Scrum kännetecknas detta av att Scrumteamet utbyter information och erfarenheter med en kund eller med andra Scrumteam för tester och vidareutveckling.
- SOS är **dynamiska**, vilket innebär att de är under ständig utveckling. Ett Scrumteam reorganiserar sig konstant och anpassar sig till nya tidsestimeringar genom de dagliga *Scrummötena* eller vid *Sprintplaneringsmötena* (se bilaga 1).
- SOS består av **flöden**, vilket innebär ett konstant utbyte av massa, energi eller information mellan agenter. Inom Scrum innebär detta ett konstant utbyte av information till exempel mellan utvecklarnas dagliga arbete, mellan utvecklarna och Scrummastern under de dagliga mötena och mellan kunden och teamet.

Alla dessa olika delar behövs för att ett självorganiserande system skall fungera och byggas ihop, liksom legobitar byggs till en hel strukturerad enhet (Schwaber & Beedle, 2002).

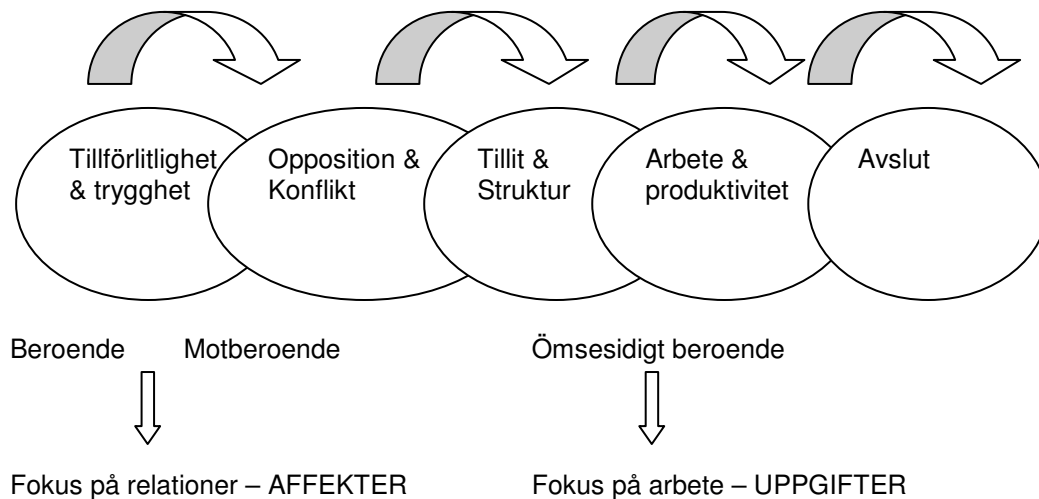
Team

Larsen (2003), menar att det som skiljer ett team eller ett arbetslag från andra grupper är framförallt att det består av människor som utifrån sina skilda kompetensområden samarbetar mot ett gemensamt mål. Teamet består av enskilda individer men är samtidigt något som är större än detta. Det är inte en tillfällig grupp av människor som slumpvis har bildat en grupp, utan mer en grupp av individer som delar ett gemensamt öde och ger varandra socialt och yrkesmässigt stöd. Teamet kan beskrivas som ett levande, självreglerande system lika verkligt som enskilda individer. För att fullt förstå vad ett team är måste man gå bortom det individpsykologiska planet och se på teamet som ett system bestående av enskilda individer och mindre grupper som samverkar i en större helhet. Men alla grupper och team verkar i en organisationsmässig och samhällsmässig kontext, vilket innebär att vi måste ta hänsyn även till dessa yttre faktorer. Teamarbete är resurskrävande, framförallt under de faser då man sitter tillsammans i en grupp och diskuterar (Larsen, 2003).

Enligt Larsen (2003), nämns en rad olika anledningar till att etablera ett team. Larsen menar att det är bra att bilda ett team när det gäller något som inte kan göras av någon ensam, eller inte tillräckligt bra av någon ensam eller när det gäller en särskild stressande uppgift. Det kan också vara när man vill utnyttja synergieffekten i gruppen eller för att bygga upp och ta tillvara på kompetensen – inte riskera att den går förlorad om *en* person försvinner från avdelningen/organisationen. Eller för att utveckla, träna och inspirera sina medarbetare eller för att säkra att verksamheten fortsätter även om en eller några få inte kan fortsätta arbetet (oavsett anledning). Han menar också att det kan ha en motivationseffekt: ett team genererar mer energi, mer kreativitet, bättre prestationer och större entusiasm för uppgiften. När en grupp frivilligt och gemensamt går in för uppgiften blir detta mer ansvarsfullt och inspirerande för alla. Uppgifterna som skall lösas kräver en platt struktur där flera yrkeskategorier eller personer med skilda kompetenser skall ha ett nära samarbete och där resursanvändning, beslutsbefogenhet och genomförande bör vara tätt integrerat, vilket kan vara ytterligare en anledning till att bilda ett team.

Teamet förändras och utvecklas systematiskt under tiden och har, enligt Wheelan m.fl., (2004) tillfälliga mönster som ändras efter tid. Tydligast blir detta för projektgrupper som etableras för att lösa en speciell uppgift inom ett definierat tidsutrymme. Hon menar också att alla team har livscyklar med en början och ett slut och att gruppen under denna livscykel kan delas in i fem olika faser:

- Den initiala fasen fokuserar på individens tillhörande och betydelse i gruppen. Teammedlemmar fokuserar på att vara ledaren och de andra gruppmedlemmarna till lags och teammöten består av mycket osäkerhet och oro för om man skall passa in, om man har tillräckligt med kompetens, helt enkelt om man skall bli accepterad av gruppen. "Rollsökningssfasen"
- Den andra fasen handlar om att teammedlemmarna ägnar sig åt att hävda sin roll och sin rätt genom att utöva makt, auktoritet och har ett tävlingsinriktat beteende, både gentemot sina teammedlemmar men också gentemot gruppens ledare. Just konfrontationer med gruppens ledare hjälper till att etablera solidaritet och att gruppmedlemmarna anammar en gemensam värdegrund vilket bidrar till gruppens stabilitet. "Konfliktfasen"
- När dessa konflikter löst sig går gruppen in i den tredje fasen, hängivna till den utveckling av tillit som de lösta konflikterna skapat och är nu mer mogna för öppna diskussioner gällande mål och gruppstrukturer. "Etableringsfasen"
- Etableringsfasen grundar för nästa fas som innebär att gruppen nu vågar diskutera idéer och ge feedback mer öppet och fokus ligger på att lösa uppgiften och nå målet.
- Grupper som har en distinkt slutfas (till exempel tillfälliga grupper) går in i den femte fasen som är den avslutande fasen och där det både kan förekomma konflikter och upplösning av gruppen men även en känsla av positiva känslor över att ha nått målet.



Figur 2. En grups livscykel enligt Susan Wheelan²

Alla dessa faser har olika längd och varierar också från grupp till grupp. Övergången ifrån de olika faserna kan också vara olika beroende på gruppens sammansättning. Vissa grupper har en mjuk övergång, medans andra grupper kör fast i en tidig fas och då inte kommer vidare. Det är egentligen först när gruppen har kommit förbi den första ”försöks – och misstagsperioden” (Larsen, 2003) som gruppen arbetar mest effektivt. Målet är att få gruppen att fungera som en väloljad maskin och hela tiden reparera de eventuella mellanmänniska problem som uppkommer. Förr eller senare hamnar alla grupper i den sista fasen, oberoende av om gruppens livscykel varit förutbestämd eller ej. Att gruppen hamnar in denna stagnationsfas kan bero på att gruppen har åldrats, medlemmarna har förlorat motivationen eller bytts ut eller att gruppen inte längre får nödvändiga resurser som gör att gruppmedlemmarna kan förnya sig psykiskt och yrkesmässigt. Denna fas kräver en förnyelse av och en eventuell omorganisation av gruppen, speciellt om teamet skall fortsätta att fungera ihop under en längre tidsperiod. Nya uppgifter kommer och går och teammedlemmar byts ut och gruppen/teamet kan under tiden då röra sig fram och tillbaka mellan dessa olika utvecklingsfaser. Förändringar kan ske både inom och utanför gruppen. Gruppens stabilitet och därmed ökad produktivitet beror dock mest på interna faktorer. Effektiviteten och produktiviteten av gruppen är av yttersta vikt för att organisationen i sin helhet skall lyckas. Gruppen ingår dock i den större organisationens kontext och blir på så sätt beroende och influerad av denna (Wheelan, Murphy, Tsumura & Fried Kline, 1998). Enligt Wheelan m.fl. (1998), spelar till exempel både de tekniska samt de mänskliga resurserna roll för att teamet skall lyckas uppnå sitt mål. Vidare menar de att det är viktigt att gruppen har ett klart och tydligt definierat arbetsterritorium.

² bilden är inspirerad av Sven Olof Krantz IMGD modell och hämtad från: <http://grupputveckling.se/index.php?p=IMGD&art=y>, den 05 augusti 2010

Feedback och återkoppling, inte bara av den närmsta chefen utan även ifrån den större organisationen är nödvändig för gruppens framgång och vidareutveckling samt att teamets mål är tydligt för hela organisationen och andra inom organisationens opererande team. Samarbete mellan dessa andra team är också en viktig framgångsfaktor för att teamet skall lyckas i den större kontexten. Även om teamet får dessa förutsättningar utifrån krävs fortfarande ett internt aktivt arbete inifrån för att det system som en grupp utgör skall fungera. Några av de viktigaste framgångsfaktorerna, enligt Wheelan m.fl. (1998) är att teammedlemmarna är på det klara med och har godkänt gruppens mål, att uppgifterna är tillämpningsbara för gruppen eller individen och att teammedlemmarna vet och accepterat sina roller. Viktigt är också att rollfördelningen stämmer överens med individens kapacitet och förmåga samt att ledarens ledarstil stämmer överens med den utvecklingsnivå teamet befinner sig i för tillfället. Ytterligare framgångsfaktorer för ett lyckat team är enligt Wheelan m.fl. (1998) att organisationen främjar en öppen kommunikationsstruktur i vilken alla medlemmar får delta, att teamet får, ger och använder den feedback som rör teamets effektivitet och produktivitet, att gruppen tar sig tid till att definiera och diskutera problem som de måste lösa eller beslut som teamet måste fatta och att de tar sig tid till att hitta lösningar för dessa eventuella problem. Problemlösning sker genom att gruppen sedan tidigare kommit överens om effektiva beslutsfattande strategier och ständigt utvärderar dessa. Teamets normer bör, enligt Wheelan m.fl. (1998) främja hög prestation, kvalitet, framgång och innovation samt teamet bör acceptera ett avvikande uppgiftsrelaterat beteende. För att nå sitt eller sina mål, bör gruppen bestå av det minsta antalet medlemmar som är nödvändigt. Vidare bör gruppen ha tillräckligt med tid för att kunna utveckla en mogen arbetsenhet och nå dessa mål och vara mycket sammanhängande och samarbetsvilligt. Perioder av konflikter är nödvändiga men dessa bör snabbt övergå genom effektiva konflikt – och managementstrategier.

Enligt Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland (2004), har forskare intresserade av grupp-utveckling skapat olika deskriptiva och normativa modeller för gruppens livscykel och hur en grupp blir mest produktiv. Ett standardkoncept är att en grupp alltid bör börja med en förhållsorientering som innebär att hela gruppen är med och identifierar målet och tillsammans utvecklar en plan för att nå detta mål. Nästa steg är att gruppen bör hänga och engagera sig åt denna plan. När planen är verkställd så bör gruppen utvärdera resultaten av den genomförda planen och det uppnådda målet. Resultaten bör jämföras med de mål som lades i planen och gruppen bör gemensamt komma fram till om deras insatser lett dem närmare målet. Om inte så bör planen omarbetas. Det är precis denna process, som Scrum går ut på.

Personligt ansvar och drivkraft

Om teamet är ett system som är beroende av individerna som befinner sig i detta system, hur påverkas då den enskilde av att tillhöra ett team och att arbeta med en teambaserad arbetsmetod som Scrum?

Enligt artikelförfattaren Brady (2006) är problemet med Scrum/Agila metoder att de ser bra ut på pappret, men oftast misslyckas i verkligheten just för att man missar att ta den mänskliga faktorn i beräkningarna.

Nyckelaspekterna, som man bör ta i beaktande, framförallt inom IT utveckling är enligt Brady (2006), att människor alltid kommer att sätta sina egna intressen framför teamets intresse, att människor är självfokuserade och att kommersiella beslut är baserade på egna rationella förväntningar. Dessutom, menar Brady (2006), att man aldrig kan få fler än fem personer att komma överens om något. Vidare menar han att Agile/Scrum har sin egen kultur som lockar fram det bästa och det sämsta ur den mänskliga naturen (Brady, 2006).

Människors natur består således av psykologiska lagar och man skulle kunna säga att dessa utgörs av den enkla idén om att människor beteenden styrs av en önskan om att tillfredsställa vissa behov, både på arbetet och på sin fritid. Den mest kända behovsteorin inom arbetspsykologi utvecklades av psykologen Abraham Maslow 1954 (refererad till i Lennér Axelsson & Thylefors, 2005). Maslows hierarkiska modell bygger på att människan först måste ha sina grundbehov tillgodosedda innan hon kan uppfylla sina andra behov. Enligt Maslow utgör människans mest fundamentala behov att överleva, att äta, dricka och ha ett tak över huvudet. Tack vare vår höga levnadsstandard är dessa behov relativt lätta att uppfylla och vi blir då medvetna om andra behov. Dessa hänger samman med att vi är sociala varelser som har behov av tillhörighet och trygghet tillsammans samt att få bekräftelse av andra. Här kommer behovet av att nära det egna jaget in: att skapa, prestera, uppleva självkänsla och identitet att använda och utveckla de egna resurserna, att vara någon både i egna och andras ögon samt att uppleva en mening och ett sammanhang i sitt arbete. När dessa behov är uppfyllda och tillfredställda växer människan och formar sitt självförtroende och sin självuppfattning och når den nivå som Maslow kallar för "självförverkligande" (Lennér Axelsson & Thylefors, 2005).

Som en kompletterande behovsteori kan nämnas den amerikanske psykologen Friedrich Irving Hertzbergs tvåfaktorsmodell. Hans teori publicerades 1966 och bygger på att en medarbetare bäst motiveras när ledningen tillhandahåller dels hygienfaktorer dels motivationsfaktorer. Hertzberg (refererad till i Lennér Axelsson & Thylefors, 2005) menade att både hygienfaktorer samt motivationsfaktorer måste finnas för att en individ skall kunna prestera fullt ut och att prestationsbaserade belöningar endast ger ett kortsiktigt resultat medan hygienfaktorer såsom att individen trivs både med sin prestation men även med sin arbetsplats, sina arbetsuppgifter och sina kollegor ger ett mer långsiktigt resultat (Lennér Axelsson & Thylefors, 2005).

Människan kan vara proaktiv och engagerad eller passiv och alienerad, oftast beroende på vilken social omgivning individen befinner sig i. SDT – Self Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) bygger istället på att människan kan utveckla sin motivation och personlighet, med hjälp av sina inre resurser. SDT redogör för människans ärvda utvecklingspotential och redan givna psykologiska behov som utgör grunden för individens egen förmåga till att motivera sig och till att utveckla sin personlighet.

Teorin bygger på den motivation som ligger bakom de val som individen gör utan att influeras av yttre omständigheter eller påverkan. Ryan & Deci (2000) delar in denna utvecklingsprocess i tre psykologiska behov: kompetens, autonomi och samhörighet som när de är tillfredsställda, leder till en större grad av inre motivation och mental hälsa.

Ett annat behov, som har getts uppmärksamhet under senare år, är det sociala stödet. Flera studier (Lennér Axelsson & Thylefors, 2005) betonar också att det sociala nätverket är en viktig del för att kunna hantera påfrestningar i livet.

Arbetsgruppen utgör i dagens samhälle en viktig källa till denna sociala gemenskap och det sociala stödet på arbetsplatsen fungerar därför ofta som en stötdämpare i förhållande till de krav och den belastning som individen utsätts för.

Prestationsmodeller

Krav – Kontroll modellen utvecklades av amerikanen Karasek 1979 och vidareutvecklades av Thorell vid Karolinska Institutet 1990. Krav – Kontroll modellen (refererad till i Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006), handlar i stort sett om att balansera de krav en individ har på sig med den kontroll som individen har att påverka sin egen arbetssituation eller vilket handlingsutrymme denne har. Höga krav förenat med ett stort handlingsutrymme är minst stressande och anses vara mest behovstillfredsställande. Detta innebär att en individ har möjlighet att påverka hur, när och i vilken arbetsföljd arbetet skall utföras samt har möjlighet att delta i beslutsfattandet av sina arbetsuppgifter och om hur rustad den enskilde individen är för att kunna ta kontroll över oväntade situationer och ha befogenhet att fatta beslut. Höga krav och ett litet handlingsutrymme är mindre bra och kan leda till något som kallas för inlärd hjälplöshet. Inlärd hjälplöshet innebär ett tillstånd av total apati och oförmåga att göra något åt sin situation. Denna modell kan även utökas till att även innehålla det sociala stödet. Då omfattas även de sociala interaktioner och relationerna på arbetsplatsen (Allvin m.fl., 2006).

En annan prestationsmodell som kan sägas passa in på arbetsmetodiken Scrum är den allostatiska modellen. Denna modell betonar vikten av individens möjlighet till anpassning av sin arbetssituation, då denna modell förutsätter att omgivningen hela tiden förändras och att människan hela tiden anpassar sig till denna förändring. Med allostas menas föreställningen om balans, men inte genom ett strukturerat ordnande av sin tillvaro utan snarare genom den process som kroppen genomgår för att anpassa sig till omgivningens krav. Den förutsätter att individen har ett behov av en naturlig rytm i livet och i vardagen (Allvin m.fl., 2006).

Flow

Sett ur ett psykologiskt perspektiv kan man likna den process som försiggår inom en individ som arbetar i ett Scrum team vid Csíkszentmihályis (1999) begrepp "Flow". Flow menar Csíkszentmihályi, är ett tillstånd där personen är så involverad i en aktivitet att ingenting annat verkar spela någon roll då upplevelsen i sig själv är så tillfredsställande att människan gör den även mot ett högt pris, bara för att få göra den. Csíkszentmihályi gjorde redan 1960, då som ung psykologistudent, en upptäckt om lycka. Lycka är inte, som han menar beroende av slumpvisa händelser eller av yttre omständigheter utan vår varseblivning om dessa händelser.

Csikszentmihályi (1999) menar att lycka måste skapas eller snarare att vi måste bli varse om detta tillstånd och att de bästa stunder av njutning och total lycka är de då vi känner oss uppfyllda av att ha kämpat och uppnått något, eller är på väg att uppnå ett mål. Detta tillstånd infinner sig, menar Csikszentmihályi, när en individ utövar en utmanande aktivitet där individens kunskaper och förmåga sätts på prov men kräver en fin balans, då för en för stor utmaning snarare skapar ångest och en för lätt utmaning skapar tristess. Vidare krävs det att individen har tydliga mål och får konstant feedback eftersom bra och direkt feedback visar individen att denne har lyckats och denna vetskap skapar ordning i medvetandet. Genom att individen är totalt uppslukad i en njutningsbar aktivitet så finns inget utrymme för oroande tankar, vilket främjar koncentration och fokus på uppgiften. Flow kan också infinna sig när individen upplever en känsla av kontroll och upplevelsen av att kunna och ha befogenhet att utöva kontroll i svåra situationer. När individen blir ett med uppgiften och på så sätt förlorar sitt självmedvetande, leder detta till att denne tappar uppfattning om tid och rum, vilket innebär att sekunder kan kännas som timmar och timmar kan kännas som sekunder (Csikszentmihályi, 1999).

Personliga egenskaper

Även om gruppen till viss del fungerar som ett system i sig så är det individen i gruppen som formar detta system. Individen i sin tur styrs bland annat av sina personliga egenskaper (Larsen, 2003). En människas personlighet kan definieras som det karaktäristiska mönster av tankar, känslor och beteende som ger individen den personliga stil som hon sedan använder för att hantera sin fysiska och sociala omgivning (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus, 2003). En människas personlighet beskrivs lättast genom att analysera hennes olika egenskaper. Det finns delade meningar om hur många egenskaper en person skall tilldelas för att man skall kunna dra en slutsats om hennes personlighet men de flesta psykologer och forskare i detta ämne har, sedan 1980-talet, enats om att femfaktormodellen eller på engelska "Big Five" teorin är den mest gångbara. "Big Five" går ut på att dela in egenskaperna i fem persolighetsdimensioner. Dessa är:

Öppenhet (eng. openness), målmedvetenhet (eng. conscientiousness), utåtriktning (eng. extraversion), vänlighet (eng. agreeableness) och känslomässig instabilitet (eng. neuroticism). Modellen har utvecklats av McCrae m.fl., (2000). De menar att personligheten vilar på vad de kallar för "grundläggande tendenser" (eng. basic tendencies). Dessa grundläggande tendenser är de fem faktorerna i ovan beskrivna modell. Dessa fem egenskaper antas ha sitt ursprung i en biologisk bas, där genetik, hjärnfunktion och fysiologisk aktivitet är centrala processer som styr och påverkar dessa fem egenskaper. Detta kallas också för "karaktäristisk anpassning" och det är utifrån dessa egenskaper som vi sedan, genom yttre påverkan och personliga livserfarenheter skapar våra personliga vanor, åsikter, attityder och livsmål (McCrae m.fl., 2000). Däremot kommer själva uttrycket för personligheten, det vill säga kognition, emotion och beteende att påverkas och anpassas efter den omgivning en människa lever i och av de personliga egenskaper som hon tar till sig genom livet (Fahlke & Johansson, 2007).

Egen förmåga att påverka sin situation

Den mänskliga tillvaron är full av påfrestningar. Motgångar, krav, konflikter och olika slags problem som måste lösas. Med all säkerhet spelar en människas personlighetsdrag in varför vissa människor klarar av dessa påfrestningar bättre än andra och till och med lär sig något av dessa motgångar och utvecklas med dem med hälsan i behåll (Allvin m.fl., (2006).

Psykologen Julian Rotter myntade under 1950-talet begreppet "Locus of Control". Begreppet innebär en människas upplevelse av ansvar över händelserna i dennes liv.

"Locus of Control" kan delas in i "internal locus of control", det vill säga att individen tror på den egna förmågan och till stor del ansvarar för och kan påverka de händelser som sker i livet, och "external locus of control" som innebär att individen tror att de händelser som sker i dennes liv har att göra med yttre omständigheter och att denne ej kan påverka dessa själv (Larsen & Buss, 2010). Rotter menade att ju högre grad av internal locus of control en människa har, desto bättre förutsättningar har denna att klara livets påfrestningar.

Alla människor söker alltid efter en förklaring, orsak eller ursäkt till varför vissa saker sker, dock lägger olika individer olika vikt vid att söka dessa anledningar. De flesta individer använder olika kombinationer av förklaringar. Dessa förklaringar (eng."explanatory styles") kan delas in i tre dimensioner: interna - externa förklaringar, stabila - ostabila omständigheter och globala - specifika händelser. Om en individ alltid använder sig av en ursäkt som gör att denne klandrar sig själv för det som skett (intern förklaring) och att händelsen beror på att det alltid sker (stabil omständighet) för att det beror på mig som individ (global händelser), så löper denne individ en större risk att drabbas av det som kallas för "inlärld hjälplöshet", än en person som har förmåga att inte klandra sig själv och har förmågan att inse att vissa händelser inte kan påverkas av den egna kraften, till exempel att ett flygplan är försenat (Larsen & Buss, 2010).

Människan försöker enligt organisationsteoretikern Argyris (1990) alltid att ha kontroll över sina handlingar. Detta har vi lärt oss redan som barn. Vi mår bra när vi lyckas att uppnå de konsekvenser som vi hade för avsikt att uppnå och vi gillar inte att känna att vi tappar kontroll över situationen. Alla människor har mentala processer i sin hjärna som hjälper till och visar vägen när vi hamnar i pinsamma eller farofyllda situationer, som är två situationer som kan få oss att tappa denna kontroll. Dessa mentala processer består dels av en samling värderingar och tankar om hur människor runt omkring oss har sagt att vi skall leva vårt liv, dels de faktiska regler som vi använder för att leva upp till dessa värderingar och tankar. Den första processen kallar Argyris (1990) för "espoused theories of action" och den andra "theories-in-use". Argyris (1990) menar att "theory-in-use" är den mest vanliga och mest inlärda process som en individ använder sig av för att bevara sin kontroll, att övervinna obehagliga känslor och att inte göra andra människor upprörda. Denna mentala process hjälper individen att hitta övertalningsstrategier för att rädda både sig själv från att tappa ansiktet eller förlora sin inre kontroll. Detta leder dock till ett paradoxalt dilemma: det är inte möjligt att rädda någon från att tappa sin inre kontroll eller sitt ansikte samtidigt som du talar om att det är din avsikt att göra det, för om du berättar detta för personen så gör du ju inte det.

Därför, menar Argyris (1990), använder vi oss av så kallade designade lögner eller vita lögner. En anledning till att möten ibland inte blir så produktiva som syftet var ifrån början, menar Argyris har att göra med att individer kan uppfatta något, men istället för att säga rakt ut vad de uppfattat så använder de sig av en täckmantel för det de har uppfattat.

Det ironiska då blir att de andra deltagarna i mötet uppfattar vad individen uppfattat och genomskådar dennes täckmantel, men eftersom de inte heller vill hamna i en situation där de tappar kontroll, så täcker de upp täckmanteln (Argyris, 1990).

Locus of control” (Larsen & Buss, 2010) kan även kopplas ihop med en människas känsla av sammanhang eller (förkortat KASAM, på engelska SOC, *Sense of Coherence*), som Aaron Antonovsky präglade 1987. Människor med hög känsla av sammanhang styr själva, enligt Antonovsky (1991), sin tillvaro, är aktiva, tar kontroll över sin egen tillvaro och håller sig på så sätt lättare friska. Människor med låg känsla av sammanhang har en tendens att se livet som fyllt av ett ständigt svårbegripligt störningsbrus och kan lättare falla offer för sjukdomar. Detta störningsbrus finns överallt, framförallt inom systemutveckling.

Störningsbrus är det oväntade, oplanerade som inträffar och som kräver ens fulla uppmärksamhet. Alla fysiska processer innehåller något slags störningsbrus eller oförutsägbart beteende. Det har alltid funnits där och det bästa vi människor kan göra är fokusera på just detta brus, eller med andra ord på det som inte är förutsägbart för att öka vår förmåga att kunna hantera oförutsägbara situationer ännu bättre och fungera i denna mycket kaotiska värld (Schwaber & Beedle, 2002).

Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis kan sägas att den teoretiska delen av Scrum baseras på en rad fundamentala värderingar. Dessa värderingar och kvaliteter som jag försökt beskriva genom ovan teorier är, dels beroende på individen och dennes personliga egenskaper, drivkraft och motivation dels beroende på gruppen och teamet. Men också på den sociala miljö som individen befinner sig i. Scrumteam ombeds att ta initiativ att handskas med komplexa krav och teknologi, vilket innebär att teamet måste lita på sig självt. Eftersom ingen utifrån kan hjälpa teamet så ligger ansvaret helt och hållet på teamet och dess individer. Är det som Brady (2006) skriver att Scrum lockar fram både det bästa men också det sämsta inom varje individ?

Metod

Kvalitativ metod

Kvalitativa metoder är oftast explorativa och resultatet växer fram allteftersom. Detta beroende på att man påbörjar sin forskning i empirin, det vill säga de insamlade data, för att i efterhand formulera frågeställningar och hypoteser. Kvalitativa metoder används då man vill försöka fånga människors uppfattning och upplevelse av något (Silverman, 2006). Min uppsats är en kvalitativ studie.

Mitt angreppssätt till denna studie har utgått ifrån en humanistisk tolkningsmetod eller också kallad hermeneutisk ståndpunkt. Hermeneutik går ut på att förstå och inte bara begripa intellektuellt och bygger på ytterligare en kunskapskälla utöver empiri och logik, nämligen igenkännande. Detta innebär att all kunskap, även vetenskaplig är socialt konstruerad och fakta, sociala värden och koder är sammanflätade och oskiljaktiga. Kunskapen är anpassad till det sammanhang, den kontext, varifrån den härleds. Hermeneutisk tolkning är viktig när det handlar om att förstå människor, människors handlingar och resultat av människors handlingar, men man måste komma ihåg att tolkning är en osäker verksamhet och att all tolkning beror på tolkarens värderingar, tolkarens förförståelse och i vilken kontext tolkningen äger rum (Thurén, 2007).

Eftersom utgångspunkten i denna studie har varit att skaffa mig en bild av de mänskliga faktorerna inom ett team och en process och empirin till denna uppsats främst bestått av semistrukturerat intervjumaterial, så har den induktiva metoden bäst lämpat sig som metod för att nå fram till mina slutsatser. Induktion innebär att man drar allmänna, generella slutsatser utifrån empiri (Thurén, 2007).

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Som del av min analys har jag använt mig av en analysmetod som kallas för Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Syftet med IPA är att utforska i detalj hur deltagarna tolkar och ger mening åt sin personliga och sociala värld och att få fram dessa speciella erfarenheter och händelser. Tanken med denna metod är också att försöka sätta sig in i respondentens ställe och försöka förstå och tolka situationen utifrån dennes synvinkel (Smith, 2008). För att komma så nära som möjligt in på respondentens psykologiska och sociala värld har jag använt mig av semistrukturerade intervjuer.

En semistrukturerad intervju innebär att jag skapade en intervjumall, men var också öppen för andra ingångar och frågor under de pågående intervjuerna. Vidare spelade ordningen på frågorna inte så stor roll. På så sätt fick respondenten fritt spelrum att berätta mer öppet och komma med andra vinklingar på frågorna samt om ämnet, vilket också gjorde att jag kom närmare respondenten under intervjuens förlopp. Detta gav också mig större flexibilitet att ställa följdfrågor.

Fältstudie – Etnografi

Som komplement till mina semistrukturerade intervjuer använde jag mig också av en fältstudie eller som Silverman (2006) kallar det, en observerande studie. Enligt Silverman (2006) är en observerande studie något som hjälper forskaren att svara på frågan ”vad är det som händer här”? genom att själv vara delaktig i och observera händelsen. En observatör menar Silverman (2006) är någon som lyssnar, tittar och spelar in. Egentligen är vi alla dagliga observatörer som betraktar den värld vi lever i och lär oss att anpassa oss efter denna. Skillnaden mellan en forskande observatör, menar Silverman (2006), är dock att den forskande observatören gör anteckningar eller som det heter med ett finare ord: skriver etnografier. Enligt Silverman (2006) innebär etnografi en studie om människan i sin naturliga miljö eller sitt fält som en metod för att samla in data som fångar den sociala innebörden och naturliga aktiviteter, genom att forskaren deltar direkt i aktiviteten för att samla in data på ett systematiskt sätt.

Urval av respondenter

Eftersom jag arbetat som projektledare tillsammans med ett mjukvaruutvecklingsföretag, som gjort all teknisk utveckling för det företag jag arbetat på och detta företag precis bestämt sig för att införa Scrum som sin nya projektmetodik, föll det sig naturligt att jag skulle genomföra både intervjuer samt min fältstudie där. Således är fem av de elva intervjuer jag genomfört gjorda på detta företag. Genom kontakter fick jag kontakt med tre stora IT företag och genomförde ytterligare sex intervjuer på dessa företag. Jag ville ge en så bred vinkling av min frågeställning som möjligt och då intervjuar personer som arbetat med processen under en längre tid, ha med både manliga och kvinnliga medarbetare i min studie samt att jag valt att intervjuar både teammedlemmar samt Scrummasters. Urvalet av respondenterna gjordes av de kontaktpersoner jag fått på respektive företag. Fördelningen av respondenter återges i *tabell 1*:

Tabell 1

Urval av respondenter indelat i antal, kön, roller och typ av företag

Antal totala respondenter: 11

Antal kvinnor: 2

Antal män: 9

Antal Scrummasters: 3

Antal företag: 4

Typ av företag:

- mindre IT företag specialiserat på mjukvaruutveckling för resebyråapplikationer i hela Skandinavien. Använt sig av Scrum sedan december 2009.
 - medelstort IT företag med kunder och kontor i ett 20-tal länder. Specialiserat sig som oberoende teknologipartner. Använt sig av Scrum sedan 2007.
 - större IT företag specialiserat på inbyggda och intelligenta system, dotterbolag i större koncern. Använt sig av Scrum sedan 2008.
 - större globalt IT företag specialiserat på tillverkning av telematiktjänster inom bilindustrin. Använt sig av Scrum sedan 2007.
-

Frågeformulär

Som beskrivits ovan har jag använt mig av semistrukturerade intervjuer men har ändå haft en intervjuguide som jag följt där jag samlat ett 10-tal öppna frågor som jag kände berörde mina frågeställningar men som ändå lämnade utrymme för respondentens egna tankegångar, (se bilaga 2).

Tillvägagångssätt

Jag började med att kontakta de personer på de valda företagen som jag fått uppgifter till via kontakter. En del kontaktade jag per email, där jag förklarade vad mitt syfte med uppsatsen var samt hur jag skulle gå tillväga vid själva intervjutillfället, andra via telefon. Den initiala kontakten gick mest ut på att få lov att uppta företagets tid genom att låna några av de personer som jag ville ha med i min studie. När jag etablerat denna första kontakt visade samtliga kontaktpersoner en positiv respons till och intresse för min frågeställning varför jag fick lov att boka upp intervjutid med av dem valda personer som var helt okända för mig. (Förutom på det IT-företag som jag själv arbetar med.) I det första skedet berättade jag också att jag, för bättre möjlighet att bearbeta mitt material, skulle spela in samtliga intervjuer, men att dessa vid min transkribering skulle anonymiseras. Jag hade i det initiala skedet redan berättat vad syftet med min uppsats var men valde ändå att ge en mer ingående bild av syftet och mina frågeställningar med varje respondent innan själva intervjun och inspelningen startade. Jag valde också, för att bevara respondentens anonymitet, att endast anteckna korta, personliga fakta om denne (*enligt Tabell 1*), inte spela in dessa. Själva inspelningen startade alltså med den första frågan: "Vad är Scrum för dig?"

Efter en intensiv period av intervjuande, där varje intervju tog mellan 30 – 60 minuter, började sedan själva transkriberingen. Transkriberingen gjorde jag i tabellform och delade in varje transkriberad fråga och svar i en egen cell, utan några egna värderingar eller tankar om det som sagts. Istället lämnade jag plats i högerkanten för analys av varje "ämne" som tagits upp under intervjun.

Den fältstudie som jag deltog vid bestod av 2 dagar på plats på företaget som jag samarbetat med tidigare. Jag fick då delta i teamets *Retrospective* och *Daily Standup* (se bilaga 1). Syftet med fältstudien var att få en ännu större förståelse av hur Scrum fungerar i praktiken, och då framförallt i ett företag som precis påbörjat att införa denna nya projektmetodik. Jag försökte vara så neutral som möjligt, även om jag sedan tidigare kände medarbetarna i företaget och intog en observerande och antecknande roll.

Databearbetning

För mitt resultat och min analys utgick jag i huvudsak ifrån det över 100 sidor empiriska transkriberingsmaterial samt mina anteckningar ifrån min fältstudie. Med hjälp av de tabeller jag arbetat fram vid transkriberingen, och de anteckningar jag gjorde vid min fältstudie, skapade jag mig en överblick över de olika "ämnena" som berörts under dessa och kunde jämföra dem med varandra. Jag hittade då några gemensamma nämnare som jag sedan valde att fördjupa mig i ytterligare och därefter beskriva dessa i mitt teoretiska avsnitt.

Genom att intervjua individer ifrån fyra olika företag och med olika yrkeserfarenhet och kön, har jag försökt skapa en så nyanserad studie som möjligt.

Resultat

Målet med denna studie var att belysa projektmetodiken Scrum ur en annan vinkel, nämligen individens. Genom mina frågeställningar ville jag ta reda på hur individen påverkas, drivs och motiveras av arbetsmetoden Scrum. Jag ville också ta reda på hur gruppdynamiken påverkas och hur teammedlemmarna samarbetar och samverkar genom denna arbetsprocess. Genom analysen av mina intervjuer samt min fältstudie kan jag konstatera att respondenterna i huvudsak var positiva till Scrum. Den enda negativa faktorn skulle kunna vara att processen endast fungerar fullt ut om teamet är harmoniskt samt bristen på dokumentation.

Min analys resulterade i tre kärnämnen och för att få en bättre överblick och gå in lite djupare i exakt vad det är som är så bra respektive dåligt med denna metod, har jag valt att dela in resultatet i olika ämnesområden enligt *Tabell 2*. Resultatet presenteras utifrån dessa tre kärnämnen. Varje kärnämne inleds med ett citat. Vidare styrks resultatsammanfattningen med citat ifrån olika respondenter, kallade respondent 1-11.

Tabell 2:

Beskrivning av de ämnen som framkom under i intervjuerna & fältstudien

Ämne	Beskrivning
Scrum som arbetsmetod	Beskrivning av fördelar respektive nackdelar, jämförelse med andra metoder.
Personligt ansvar & drivkraft	Beskrivning av personliga egenskaper, drivkraft och motivation.
Teamet	Beskrivning av teamet och dess dynamik och teamets samarbete.

Scrum som arbetsmetod

Arbetsmetod som hjälper till att styra upp organisationen, mer överblick över vad som görs nu, vad som gjorts tidigare och hur lång tid saker och ting verkligen tar. Större överblick över både uppgifter men även kollegors kompetens (respondent 9).

Citatet ovan belyser projektmetodiken Scrum ur en respondents synvinkel och svarar på den inledande frågan ”Vad är Scrum för dig? ”, som ställdes vid de intervjuer jag genomförde. I princip samtliga respondenter samt deltagare vid fältstudien var positiva till Scrum som arbetsmetod. De flesta hade arbetat med andra arbetsprocesser tidigare och hade därför lätt att se fördelarna med Scrum. Förutom ovan citat fick jag många andra svar på denna fråga:

Enkel projektmetodik med bra struktur (respondent 4)

Scrum är lätttrörlighet och delaktighet (respondent 2)

Just in time! (respondent 3)

Övergripande koll på saker som sker, vet vart man är på väg, och det är ett bra sätt att fördela arbetet och möjlighet till resursomfördelning efter hand (respondent 10)

Sammanfattningsvis kan sägas att mina respondenter upplevde Scrum som en process som är lätttrörlig, enkel, strukturerad, effektiv och här och nu fokuserad.

De nämner också att Scrum gör saker väldigt tydliga och får saker att komma upp till ytan genom den visuella planeringen som ingår i processen. Det är en arbetsmetod som hjälper till att styra upp organisationen, ger samtliga i organisationen mer överblick över vad som görs just nu, vad som gjorts tidigare och hur lång tid saker och ting verkligen tar.

Arbetet som görs blir mer kvalitativt istället för, som en av respondenterna upplevt, kvantitativt med mycket så kallade ”quick fixes”. I andra arbetsmetoder är utvecklaren inte så delaktig i planeringsprocessen utan oftast kommer projektledaren med en lista på saker som till kunden lovats skall utvecklas och den som gör själva jobbet, utvecklaren, tillfrågas oftast inte förrän planen redan är lagd och förväntas bara att leverera (Schwaber & Beedle, 2002).

Det är fokus på utvecklarna, vi blir betrodda som de som vet mest, därför är det en utvecklarvänlig metod (respondent 3)

Eftersom ”utvecklare är lite lata” och inte gärna läser en massa onödiga dokument, menar en respondent, så är Scrum perfekt eftersom det är mer som denne uttrycker det ”pang på”. Utvecklarna tvingas till att själva söka den information och analysera det som behövs just då, vilket gör att det är större chans att de faktiskt tar till sig uppgiften.

Respondenterna anser att metoden också främjar samarbetet i teamet och metoden uppmuntrar till att ställa frågor och lära av varandra.

I andra metoder kan det lätt bli så att varje utvecklare sitter och grottar ner sig i sin egen programmering och arbetsuppgifter och i slutändan får stora delar av applikationen eller produkten byggas om på grund av för lite samarbete längs med vägen (Kniberg & Skarin 2010).

Scrum gör saker väldigt tydliga genom den visuella planeringen. Bra för att den tvingar utvecklare att samarbeta genom att kommunicera och ställa frågor och inte bara sitta och grotta ner sig i sin egen kod! (Respondent 10)

Processen har således en positiv effekt på teamkänslan då alla utnyttjar varandras expertiser och främjar den sociala gemenskapen. En respondent uttrycker detta genom att denne äntligen fick koll på hela företagets mål och en bättre förståelse för helheten samt kände sig mer delaktig i målet. Scrum ger också möjlighet till att omfördela resurser efterhand och genom sin öppenhet är även kunden och andra intressenter nöjda. Genom att hela tiden fokusera på just ”här och nu” och att hela tiden testa samt dubbelkolla (Review, se bilaga 1) varandras arbete så elimineras risken med att systemet inte fungerar vid leverans. På detta sätt är teamet alltid ”levererbart” som en respondent uttryckte det och kunden får alltid en produkt som denne kan göra något med redan ifrån starten. Dessutom lär sig utvecklaren alltid det som denne behöver veta för stunden, vilket utökar dennes kompetens. Detta upplevde framförallt en respondent som endast arbetat i några månader var mycket bra då denne var ny i teamet, men genom Scrum fick möjlighet till snabb kompetensutveckling.

Respondenterna menar också att genom de dagliga mötena (Daily Standup, se bilaga 1) mörkas inget och skulle ett problem uppstå kan man ta itu med det på direkten. Teamet har gemensamt ansvar och man undviker på så sätt ”pajkastning” då alla har ett gemensamt ansvar för de system man skapar.

.. Förut så .. ett projekt stod ju och föll med en person liksom så, om det är förkylning, sjuk eller något sådant där liksom så, ja medans man själv var borta, så visste man att hela projektet stod stilla liksom, medans nu när man är borta och man kommer tillbaks så är det någon annan som har löst det man höll på med, det känns jätteskönt faktiskt (respondent 8)

Nackdelar kan vara att processen kan vara svår att sälja på ledningen, dels för att det just är en öppen process och man varken döljer eller lovar något, man säger helt enkelt hur det är, som en respondent uttrycker det, vilket ibland kan vara svårt för ledningen att förstå. Detta främst beroende på att processen i princip är dokumentlös. Scrum lämpar sig bäst inom små företag, anser denne respondent, detta på grund av beroende situationen och skyldigheten till att alltid redovisa vad som görs/inte görs gentemot andra avdelningar inom företaget.

... det känns ibland som om folk stirrar sig blind på enkla saker... att jo men man skall ju inte lova ett datum och så ..är det det som är kärnan då istället för att titta lite längre framåt , det handlar ju bara om att låsa upp en annan variabel.. Likväl som med... ja hela den där ansvarsbiten och så ..det är ju inte sagt att inte individen skall göra sitt bästa bara för att det är teamet man mäter på bara för att man säger att man inte kan spika ett datum så innebär ju inte det att man inte kan påverka ett datum eller prioritera vettigt och finnas tillgänglig och .. den biten ..så det känns som man ibland gör det lite enkelt för sig och ser lite stelt på sakerna (respondent 1)

Många organisationer är fortfarande fast i gamla projektmetodiker med ett klart scenario där det ingår olika faser såsom förstudie, kravspecifikation, testperiod och leveransperiod och som med hjälp av dokumentationen, som alltid ingår i dessa projektmetoder, gör det mer överskådligt och tydligt gentemot kunden (Kniberg & Skarin 2010). Inom Scrum används i princip ingen dokumentation, ändå tyckte en respondent att det var mer administrativt arbete än tidigare samt att igångsättningsprocessen med alla möten var längre. Just bristen på dokumentation kom upp som en möjlig framtida nackdel. Respondenten menade att även om programmeringskoden som ligger till grund för det system som har utvecklats, har implementerats utan problem så finns den bakomliggande tanken och dokumentationen till hur man nådde fram till målet, endast i utvecklarens ”huvud”.

En annan respondent upplevde att det gick åt mycket tid till möten samt tid till att lära upp kollegor genom att kompetensen skall spridas inom teamet, vilket alla vinner på i längden, men som är en tidskrävande process i början. Det finns tydliga och klara riktlinjer inom Scrum, vilket innebär att processen, om den följs fullt ut blir ganska styrd. Detta kan anses som en nackdel av personer som hellre vill arbeta självständigt och inte vill följa rutiner. En annan nackdel kan vara att individen gömmer sig bakom gruppansvaret och teamet. Vidare förutsätter Scrum att teamet är välfungerande och harmoniskt (Kniberg & Skarin, 2010; Schwaber & Beedle, 2002; Sutherland, 2007).

På frågan om Scrum skulle kunna användas även inom andra branscher svarade i princip alla respondenter ja. En respondent menade att det säkert går men att skillnaden ifrån IT branschen mot exempelvis byggbranschen är att man i princip alltid bygger nya produkter inom IT och därför aldrig är helt säker på hur produkten kommer att se ut i slutfasen, förrän hela ”byggprocessen” är klar. I byggbranschen vet man ju att det är till exempel ett hus man skall bygga, även om man inte vet exakt hur det kommer att se ut designmässigt när det är klart, men huvudfunktionaliteten och huvudutseendet är klart ifrån början. I princip skulle Scrum kunna användas i alla branscher eller överallt där man har ett klart definierat mål, som går att tidsuppskatta. Processen kommer ifrån bilbranschen (Schwaber & Beedle, 2002). Har man bara en process som består av en uppgift, som leder till en beställning, som man sedan agerar på och till sist levererar borde processen kunna användas inom vilken bransch som helst, till och med under vissa livsprojekt, menar en av respondenterna. En annan hänvisar till Jeff Sutherland, en av Scrum metodikens grundare, som säger att han till och med använder processen till matlagning hemma i köket med sin fru! Eller som en respondent svarade på frågan:

Vi har skojar lite grand om det här, att man egentligen skulle kunna estimerar vad som helst, till exempel diskmaskinsurplockning! (respondent 7)

Personligt ansvar & Drivkraft

Allting blir ju ganska tydligt, eller på något sätt så.... Scrum exponerar ju mer kanske liksom än, sådana här olikheter individer emellan än kanske en traditionell process där folk kanske kan sitta mer för sig själva, så det blir ju rätt tydligt att personer är olika i sin personlighet... vissa är ju mer liksom sista ankaret på saker och mer säkrar helheten, medans andra tänker jag gör min del men å andra sidan de här personlighetsskillnaderna finns ju i andra typer av processer också, men här kanske man ser det mer tror jag.” (respondent 10)

Även om själva arbetsmetodiken Scrum egentligen inte har att göra med en individs motivation eller drivkraft, som citatet ovan belyser väldigt tydligt, är alla respondenter överens om att metoden helt klart hjälper till med att stimulera dessa drivkrafter. En respondent nämner att en annan projektmetodik (RUP) gjorde att denne kände sig frustrerad på grund av att metoden är för styrd. Gällande motivation och drivkraft så skiljer sig detta från individ till individ och samtliga respondenter var överens om att det har att göra med respondentens personlighet.

En del vill ju veta allt, alltså som personer, vara en del, alltså en del människor vill ju veta allt som försiggår....ja och man vill ju veta allting för att man tycker det är intressant på något sätt och en del är nog mer sådana att jag vill veta det jag behöver veta och sen vill jag inte höra en massa trams, alltså det kan kvitta (respondent 10)

Många nämner dock att deras drivkraft ligger i att ”göra ett bra jobb”, det vill säga att lyckas med det man förtar sig och att slutprodukten blir bra. Kvalitet istället för kvantitet och att få prestera, personligt engagemang, ständig utveckling, lösa uppgifter, att må bra, att det är kul att programmera, skapa något, använda hjärnan och varierande arbetsuppgifter nämns som några av de största drivkrafterna.

...det är väl det också att jag är nog ingen sån dära karriärklättrare liksom utan jag vill bara ha det bra liksom. Jag gör saker som jag tycker är kul, aktiverar mig, nä men det är väl att man skall trivas på arbetet, man skall ha roliga arbetsuppgifter som förhoppningsvis är utvecklande också äh.... Ja kollegor som man trivs att jobba med, främst det (respondent 8)

En respondent drivs av att arbeta i ett litet företag och få känna att just dennes insats är viktig för helheten och att varje individ räknas. Många av respondenterna sitter även hemma och arbetar, inte för att de måste, utan för att de tycker att det är så roligt. Att arbeta tillsammans med kollegor som besitter en hög kompetensnivå upplevs också som en motivator. Det nämns också att alla dessa faktorer kan ha en motsatt effekt om de inte tas på allvar. Med detta menar en respondent att det är omotiverande att sitta på ett *Retrospective* (se bilaga 1) och ta upp samma saker gång på gång men att det inte görs något åt det.

En av de Scrummasters jag intervjuade nämner att denne känner sig ”taggad” av att få styra upp och ha mer övergripande koll på läget. Det ökade ansvaret har blivit en motivationshöjare och det är nu ännu roligare att gå till arbetet. Även om den nya rollen innebär ett tyngre ansvar så är det mest positivt och en trigger till att han vill känna sig ännu mer delaktig och ha ännu mer kontroll.

En annan Scrummaster nämner att denne entusiasmerar sitt team genom att ”vara där” samt att han själv drivs av denna entusiasm och att röja undan hinder så att teamet får fri väg fram till målet.

Att hjälpa och driva andra människor framåt mot ett gemensamt mål och se dem prestera samt att se dynamiken mellan människor som utvecklas i ett team nämns som gemensamma drivkrafter av de Scrummasters jag intervjuat.

... sen tror jag också att ... att när jag tycker något är väldigt intressant då blir jag väldigt engagerad i det och då , det tror jag kan smitta. Ja men det här tycker jag är spännande och nu har vi satt upp det här och så är folk med på det, det kan ge en positiv stämning (respondent 11)

Att vilja tillhöra ett Scrum team nämns som en viktig motivator och drivkraft. Teamsammanhörigheten och att våga ta upp det man tycker och tänker verkar också vara en viktig motivationsfaktor. Den visualisering som Scrummetodiken innebär, där framstegen hela teamet gör blir så tydliga, nämns som en annan motivator, eller som en respondent uttrycker det:

För jag tror man blir mer sporrade av när man ser hur lapparna flyttas fram, man ser framstegen och så där så blir man mer sporrade, det blir mer såhär nästan tävlingsinriktat fast inte på ett negativt sätt, snarare att man blir sporrade och drivs framåt och känner att man är produktiv (respondent 5)

Nästan samtliga respondenter tar personligt ansvar för sitt arbete och det de har lovat att leverera samt att nästan alla respondenter svarat att just biten med personligt ansvar inte är beroende av Scrum som arbetsmetod, utan snarare hänger ihop med individens personlighet. Scrum skapar utrymme för mer personligt ansvar, men det är inte Scrum i sig som skapar detta utan det beror på varje individs personlighet. Däremot kanske metoden uppmuntrar ”lojala individer” mer. En av respondenterna menar att det är allmänmänskligt, att om man vill göra det som är intressant och spännande så kämpar man för att få det. Empati och lyhördhet nämns som två egenskaper som lämpar sig för en Scrummaster.

ja det kan ju vara vem som i teamet egentligen. Sen funkar det väl ganska bra om det är, jag har märkt att det hjälper väldigt mycket om det är en person som är väldigt empatisk och lyhörd, och som kan processen väldigt bra och som alla, ja ”ser upp till” på något sett, eller kanske inte ser upp till, men har respekt för på något sätt. Så att det känns att, ja men det är ok att den personen är ”ledare”, även om den inte är det (respondent 1)

En respondent menar att visualiseringen som Scrum innebär gör att man tar ansvar för sina handlingar och det man tror på, har man lovat att man skall leverera en uppgift inom en viss tid så får man ta personligt ansvar för att jobba mot att leverera den inom denna tidsram också.

Det handlar heller inte om enbart den egna insatsen på en enskild uppgift utan en respondent nämnde att denne nu även känner ett större ansvar för och nu har större möjlighet att påverka helheten. Att en sprint inte blir klar i tid, menar en annan respondent, är inte dennes eller teamets fel utan snarare så att tiden har blivit feluppskattad. Däremot nämner de flesta av respondenterna att detta inte är en stressfaktor eftersom det i slutändan ändå är gruppens ansvar att leverera helheten och att tidsestimeringen oftast beror på yttre faktorer och inte den egna insatsen. En Scrummaster nämner att teamet har en förmåga att ta på sig mer uppgifter, det vill säga ta mer personligt ansvar, om kunden sitter med i planeringsmötet.

I andra projektmetoder på företaget, där man inte arbetar med Scrum som projektmetodik, har individerna i teamet en benägenhet att inte känna lika stort personligt ansvar och engagemang eftersom de själva inte varit med och lagt planen och tidsestimeringen. En annan nämner att de saker denne tar på sig ju är hans eftersom det inte är någon annan som kan arbeta med dessa om han skulle bli sjuk och att detta ju egentligen går emot projektmetodiken men att denna situation beror på tids- och personalbrist.

Scrum syftar till att man alltid skall diskutera allting utifrån gruppens perspektiv och inte utifrån individen, men det är ju ändå upp till individen och ligger på dennes ansvar att ta upp om något inte skulle fungera, menar en av respondenterna.

Den rollkonflikt mellan att vara både Scrummaster och Productowner, som oftast uppstår hos en Scrummaster, upplever en av respondenterna som mest jobbigt eftersom denne tar det på sitt personliga ansvar att då inte längre kunna skydda sitt team.

.. ja jo det blir ju lite dumt eftersom jag vi inte har en productowner, så man får ju, jag får ju agera både productowner och Scrummaster .. och då blir man sådär mer traditionell projektledare. Det är inte bra, men vi har liksom inget val.. inte bra för att jag inte kan skydda mitt team ! (respondent 9)

Nästan alla respondenter upplever att de blir betrodda som de som vet mest och känner att, även om de inte kan påverka den affärsmässiga delen av projektet, de har stor påverkan vad gäller tidsestimering och utvecklingen. En respondent nämner att denne känner att utvecklingarna har stort inflytande. En annan respondent svarade ”frihet under ansvar”.

De grundläggande ramarna ligger, men däremellan är det fritt fram för individen att använda sig av sitt egna arbetssätt för att nå till målet.

En respondent nämner stressen över poängsättningsfokuset. Han menar att det ibland kan leda till att istället för att fokusera framåt mot målet så ligger fokuset på hur mycket man har gjort och om och varför man inte lyckats att ”bränna de poäng” som man lovat.

det är ju .. men där är ju en risk med Scrum, eftersom , vi har de där poängsättningarna som görs då .. att man , man inte man binder upp sig lite grand att implementera det här , och vi har haft sådana problem i vårt team att det... att man hinner inte... man sätter fem poäng och sedan tre dagar senare så skall man ju bränna några poäng .. dagen efter kanske man skall bränna något poäng och då känner man oftast att oj nu har det gått en dag , så vågar jag bränna en poäng till. Det är lättare att känna och fokusera på tiden man har bränt och relaterat till den mängd arbete man har gjort då och på så sätt berättigar på något sätt.. det är ju lättare om man bränner av poäng.. istället för vad det är..(respondent 2)

Respondenten menar att detta kan verka stressande mentalt. Det kan för vissa individer också vara stressande att veta att man har åtagit sig en uppgift och lovat att leverera men kanske inte klarar av det. En annan respondent nämner stress som en faktor som är helt oberoende av Scrum och som bara är något man har vant sig vid genom att ha valt att arbeta inom IT branschen där det alltid är tidspress. En respondent nämner att Scrum minskar stressen eftersom alla ”är i samma båt” och hjälps åt, samt att det nu är mer strukturerat och alla på så sätt får en bättre överblick över helheten. Att inte ha koll över helheten kan istället leda till irritationsmoment som i sin tur kan leda till stress.

En annan nämner det som ytterst frustrerande när denne blir hindrad i att lösa sin uppgift på grund av att denne är beroende av en annan teammedlem som är för stressad för att svara på frågor.

nä det är ju en del av min personlighet jämfört med andra som då kanske inte bryr sig så mycket och frågar ändå, tjuvar ändå även om personen i fråga inte är alltför kommunikativ... (respondent 11)

Ytterligare en stressfaktor som nämns av Scrummasters är teammedlemmars sjuk, -, semester-, och vård av sjukt barn frånvaro. Så fort en i teamet är borta innebär det att de andra får jobba hårdare för att hinna med det man lovat. I all sprintplanering tas det hänsyn till sjukdom, semester och vård av sjukt barn eller annan frånvaro, men trots denna planering är det svårt att få ihop ett helt team.

På frågan om respondenten känner att han/hon har tillräckligt med kompetens så svarade samtliga ja. Samtliga var överens om att det ligger på individens ansvar att själv kompetensutveckla sig om kompetensen inte skulle räcka till. Detta görs i nästan alla fall dels genom att antingen studera själv, en del av respondenterna använder sin fritid till detta, dels att lära sig av sina kollegor. En av respondenterna nämner att denne på en tidigare arbetsplats anordnat studiecirkel där man läste artiklar och sedan diskuterade dessa i grupp. På grund av tidsbrist hinns detta inte med på nuvarande arbetsplats. En av respondenterna beskriver sig som mycket privilegerad att få arbeta med kollegor som besitter en hög kompetensnivå och hela tiden har möjlighet att utvecklas med hjälp av dem. Även om Scrum går ut på att "alla skall kunna allt" så är teamet fortfarande beroende av vissa nyckelpersoner. Om någon av dessa nyckelpersoner försvinner ur teamet får de resterande teammedlemmarna klara sig ändå, vilket ibland kan upplevas som stressande.

Samtliga respondenter upplever att de har möjlighet till att påverka sin egen arbetsinsats. En respondent nämner att denne i gruppen försöker propagera för sitt arbetssätt och på så sätt påverka sina arbetskollabor. Respondenten menar dock att men detta inte utgjorde någon grund till konflikt utan snarare var en lärdom att våga och kunna propagera för sin sak men sedan även ta in andras idéer och utvecklas genom dessa. En annan nämner att denne alltid försöker att sätta sig in i den andres arbetssituation och på så sätt försöker att förstå denne, så att respondenten inte blir hindrad och negativt påverkad i sin egen arbetsprocess. Eftersom ingen säger åt någon vad som skall göras har alla möjlighet att påverka sin egen arbetsinsats och det ligger således på allas ansvar.

De Scrummasters jag har intervjuat nämner att de i allra högsta grad har möjlighet att påverka både sin egna men även kollegornas arbetsinsatser. Däremot nämner alla tre Scrummasters att deras utmaning ligger i att inte påverka, eftersom det är teamet som skall fatta besluten gemensamt.

Teamet

Personligen känner jag mig lite trött på allt det här med metodik. Det är ändå kommunikationen mellan människor som måste fungera och processmetodiken är ju ett ramverk för att möjliggöra det på bästa sätt kanske...(respondent 2)

Citatet ovan belyser att om Scrummetodiken skall fungera på bästa sätt och fullt ut så är förutsättningen mogna individer och ett harmoniskt team och att det är kommunikationen mellan människor som är det väsentliga. Metoden uppmuntrar till samarbete. Det förutsätts egentligen att teamet är inne i den fjärde fasen av teamutvecklingsprocessen där de exakt vet varandras roller och vet hur var och en fungerar och vad var och en är duktig på samt vilka hinder som finns (Wheelan, m.fl. 1998). Enligt en Scrummaster tar teammedlemmarna mer och mer ansvar och engagerar sig mer personligen ju mer deras samarbete växer. Denne nämner att denna samhörighet kan ta upp till ”5 Sprintar” (ca 5 månader) innan teamet är välfungerande och vet vad var och en går för.

för det handlar mycket om en teamkänsla, det bygger ju jättemycket på att dom, att teamet känner förtroende och lojalitet för varandra, det är där tror jag produktiviteten kommer av, att liksom du comittar dig och du blir lojal mot dina arbetskamrater och .. nu har ju fått vart ett stabilt team i tre, fyra, fem sprintar och då märker man att man bygger upp den där känslan för varandra, annars blir det mer att man bara, vissa kanske tar bara en arbetsuppgift och så kanske de börjar med den utan att checka in och så hamnar någon annan i beroende och ... (respondent 10)

En respondent menar att även om gruppen fungerade bra innan införandet av Scrum, så arbetade alla då som enskilda individer, medans de nu arbetar mer i grupp, vilket ytterligare stärker den homogena teamkänslan.

I en välfungerande grupp då vet ju alla, då känner man sig att ja jo jag vet vad var och en är duktig på och vad man är mindre duktig på och vem man går till med sina problem och vet vilka hinder som finns (respondent 1)

Att allt kommer upp till ytan, genom att visualisera hela processen gör också att alla är mer delaktiga i helheten och har ”koll på läget” samt vet vilket det gemensamma målet är och hjälps åt för att nå det. Om denna samhörighet ej finns eller att teamet inte är harmoniskt, menar en annan respondent, så leder det troligtvis bara till kaos, eftersom det då kanske uppstår konflikter om vem som skall bestämma och då faller ju hela idén med Scrum eftersom huvudtanken med Scrum innebär att det inte skall finnas en stark ledare som bestämmer utan hela teamet skall tillsammans arbeta mot det gemensamma målet och att teamet är ohierarkiskt (Kniberg & Skarin, 2010; Schwaber & Beedle, 2002; Sutherland, 2007).

Det förutsätter nästan att du är i sista fasen där och att du grälat och gosat och alla vet vad alla gör och alla vet hur det funkar och alla är sams och har du inte det så blir det, då kan du ju inte släppa loss folk och ja men lös det här själva! Det blir liksom bara kaos om man skall börja bråka om vem som bestämmer och så där.. och .. då går det ju inte utan då måste du ju ha en starkare ledare och det har du ju inte för det är ju poängen att du inte skall ha det i Scrum,, för alla skall liksom kunna dra sina egna saker och du skall jobba mycket med konsensus (respondent 1)

Ytterligare bevis på att det inte finns någon stark ledare är att Scrummaster rollen inte är fast vid en person utan kan roteras i teamet. Scrummastern har inget personalansvar, detta innehas av linje/gruppchefer inom de företag som ingår i denna studie. Däremot är Scrummastern den person som känner teamet bäst, varför grupp-, - och linjeföraren oftast ber om rekommendationer om varje individ inför utvecklingssamtal, berättar en Scrummaster.

De flesta respondenter tillhör ett team som har det ideala antalet medlemmar, det vill säga enligt Wheelan m.fl., (1998), 5 personer. En Scrum master nämner dock att de, på dennes företag, ibland kan vara upp till tio personer i ett team. Detta upplevs ibland som alldeles för många, vilket innebär att teamet inte samarbetar och interagerar med varandra längre utan går till Scrummaster istället. Då blir Scrummaster helt plötsligt en projektledare istället och projektet liknar mer ett traditionellt IT projekt. För att undvika detta försöker respondenten då leda bort frågorna ifrån sig själv och återföra dem till teamet. Teamsammansättningen är inte alltid densamma utan beror på vad det är för projekt och vilka kompetenser som behövs i projektet. En Scrummaster säger att denne inte har tänkt på sammansättningen ur ett personkemperspektiv utan mest utgått ifrån deras kompetenser. Men av erfarenhet vet denne att de fungerat ihop tidigare och att de respekterar varandra.

Scrummetodiken förutsätter tvärfunktionella team, det vill säga att alla kompetenser skall finnas inom teamet och inte skall behövas tas utifrån. Men även om teamen är frikopplade ifrån varandra så är de inte helt oberoende av varandra. En av Scrummasters nämner att de delade upp sina medarbetare i tre olika team, satte dem i tre olika rum och mätte sedan hur mycket det ”sprangs mellan rummen”. Ju mindre det sprang ju bättre har uppdelningen fungerat och man har lyckats att skapa det harmoniska och tvärfunktionella teamet.

Det är ju inte så att du får tre helt frikopplade team som aldrig behöver prata med varandra men tanken är att dela.. om du tänker dig att man sätter dem i tre olika rum.. så tittar man på hur mycket det sprangs mellan rummen och ju mindre det sprangs, desto bättre har du delat ! och om de hela tiden måste prata med varandra så får du ju inte en så bra uppdelning, utan då är det något som du bara sagt att jo men vi skall jobba separerat och så springer folk över hela tiden ändå, då är det ju inte uppdelat utan då har du sagt något som inte är sant och då funkar det dåligt. Så ... (respondent 1)

En Scrummaster upplever en frustration över att inte få vara med och bestämma vilka personer som skall ingå i dennes team. Just för att teamen är tvärfunktionella kan helt plötsligt en teammedlem ”ryckas bort” och sättas i ett annat team. Då försvinner en nyckelperson, vilket blir negativt för de resterande teammedlemmarna, som får klara sig utan denne medlem, men fortfarande har samma sprintmål att jobba mot.

Eftersom teammedlemmar byts ut ofta kan det uppstå förvirring, menar en respondent. Mest beroende på att ingen i teamet tar ansvar för den nya personen som kommer in. Denna förväntas bara att smälta in i teamet ifrån dag 1 och ”ta en uppgift”, som en respondent uttrycker det, utan att egentligen ha helhetsperspektivet på vad det är som egentligen byggs. Anledningen till detta, menar en respondent är att det inte planeras in någon ledtid för nya som kommer in.

.. ja det finns inte Sådan aktivitet i projektet liksom, nu får vi in en ny konsult liksom eller nu kommer han ifrån det eller det projektet och då får vi liksom.. planera in han, det måste ju in i projektet på något sätt men det blir väldigt lätt att man blir inkastad och så står man där liksom: ”jaha ta en uppgift ” .. och man vet ingenting om systemet i stort sett, det .. det tror jag kan vara väldigt frustrerande ! Så är det för mig i alla fall (respondent 11)

Inom ett av företagen arbetar många team parallellt. Ibland arbetar de med liknande applikationer men på frågan om dessa applikationer då inte går att återanvända för att ta tillvara på det som redan gjorts får jag svaret: ”vi brukar gilla att göra själv”.

Uppföljningen sker aldrig på individnivå, även om det är individen i teamet som får stå till svars för sina handlingar vid de dagliga uppföljningsmöten som hålls, (*Daily Standups*) så är det teamets insats och vilken slutprodukt teamet lyckats leverera som räknas.

..ja det blir ju lite grand så att stå där då och bränna och det är klart du följer ju inte upp på individen, mer än att man hör på morgonen att jag har gjort detta och så bockar man av och sen försvann den uppföljningen och sen vet du ju inte ett halvår senare vem som har gjort mest mer än att du har en känsla för att den personen brukar göra mycket så att jag tycker det är bra att man tar bort det där med att mäta på individen just för att oftast är det så att mäter du på individen så finns ingenting som säger hur du skall sitta och mäta på andra vilket är skitfarligt (respondent 1)

En respondent menar att deras kund upplever teamet som mycket seriöst och att deras team uppnått en särställning eftersom de alltid levererar. Det spelar inte så stor roll vad de levererar utan snarare att de levererar. Däremot är det inte acceptabelt att inte leverera alls, även om oförutsedda händelser, såsom högre sjukfrånvaro eller dylikt orsakat förseningen, menar respondenten.

Alla respondenter upplever att teamsamarbetet i det stora hela fungerar mycket bra, men att det självklart beror på grupp sammansättningen. De nämner att bidragande faktorer till varför det fungerar så bra är framförallt att alla är arbetsvilliga och att det aldrig är någon som inte vill ta på sig tråkiga uppgifter utan man hjälps åt, att det är stimulerande att arbeta med kollegor som besitter en hög kompetens och att det rent allmänt är trevliga arbetskamrater. Många av respondenterna nämner också att en stor anledning till varför samarbetet fungerar så bra till stor del beror på att teamet består av liknande personligheter, vilket gör att deras arbetssätt liknar varandras, att de har samma humor samt att det är prestigelöst i teamet, det vill säga alla är på samma nivå och har på så sätt en större förståelse för varandra och kan ha roligt tillsammans. Även om var och en arbetar med sitt så vet alla hela tiden att de har teamet bakom sig och att teamet tillsammans strävar mot ett gemensamt mål. Individexpertisen flyttas till teamet och kunskaperna sprids bland kollegorna. Istället för att alla arbetar med sitt för att få ut något snabbt på varsitt håll, samarbetar teamet för att nå ett gemensamt kvalitetsmål.

En respondent upplever att denne alltid har möjlighet att fråga sina kollegor utan att känna att denne stör, eftersom det ligger på allas ansvar att det som respondenten håller på med blir klart. Respondenten upplever också att det blir mindre stress tack vare att alla hjälps åt. Eftersom alla medlemmar i teamet granskar varandras arbete hela tiden, blir detta på sätt och vis en kvalitetssäkring av den slutgiltiga produkten. Just detta, att koden är ett kollektivt ägarskap, upplever respondenterna som positivt för att det då, som en respondent uttrycker det ”inte blir pajkastning” om det skulle visa sig att koden inte fungerar.

En annan respondent menar dock att eftersom hela gruppen har ansvaret så kan det ju lätt bli så att ingen tar ansvar på riktigt utan att alla litar på att "alla" skall vara ansvariga, vilket då gör det lätt att gömma sig i gruppansvaret och inte ta eget ansvar.

det blir.. samtidigt som det är bra att man byter arbetsuppgifter så tappar man ju just detta med att om någon är tilldelad ett visst delsystem så har man ju ett visst ansvar, ett övergripande ansvar och har bra koll på liksom vad det är för status på just den här biten.. men om man håller på liksom att bolla resurser fram och tillbaka och så så blir det väldigt lätt så att igen, så att ingen.... Man säger ju att hela teamet har det övergripande ansvaret men för mig är det ju trots allt så att om alla har ansvaret så blir det ju lätt så att ingen tar ansvaret! För att det är.. man förväntar sig hela tiden att det kanske någon annan har koll på och ..
(respondent 11)

Även om teamet är ohierarkiskt så finns alltid de i teamet som tar mer ansvar än någon annan. Oftast blir det de personer som varit med längst, som har bäst koll, samt de personer som prioriterar sitt arbete mer än andra. En respondent nämner just känslan av att slippa vara "ensam Cowboy" och genom Scrum istället ha sitt "Cowboy gäng" att falla tillbaka till som en av de största fördelarna.

På frågan om respondenten upplever att denne kan påverka sina kollegors arbetssätt svarar nästan samtliga att de inte har något behov av att göra det. Kanske främst beroende på att de respondenter jag intervjuat arbetar i välfungerande team där alla delar ett liknande tankesätt och därmed också arbetssätt. En respondent menar att det dessutom är väldigt svenskt att inte säga rakt ut att man misstycker om en kollegas arbetssätt.

..men jag tror att på något sätt så måste man välja sina strider.. och .. om det är värt att bråka om det .. det kanske ja .. för det mesta så ... jag kan ju leva med det.. (respondent 11)

De är dock överens om att om detta skulle behövas så löses detta på bästa sätt genom att kommunicera med den berörda parten om det. En respondent menar att denne i så fall skulle "propagera" och försöka övertala de andra om att dennes sätt är bättre och varför. Idén med just *Review* och *Retrospective* (se bilaga 1), gör ju att man kan påpeka om något skulle vara fel, menar respondenterna.

Konflikter uppstår sällan eller aldrig bland de respondenter som ingått i denna studie. Däremot nämnde en respondent att det uppkommit en konflikt inom ett team främst beroende på en individ som hade ett mycket stort behov av att hävda sig och ifrågasätta allt som sades, vilket resulterade i långa diskussioner. Dessa diskussioner framkom främst vid de dagliga mötena och ledde till att till slut ingen i teamet "orkade med" denna person. Problemet löstes genom att personen i fråga sattes i ett annat team, där hans personlighet fungerar bättre. På frågan om denna konflikt påverkat teamets produktivitet fick jag svaret att det är självklart att individer presterar sämre om de mår dåligt samt att denna prestation försämrats ytterligare genom Scrum, då metoden just förutsätter teamarbete och ett harmoniskt team där ingen sticker ut. Scrum metodiken går ut på att man alltid skall diskutera allting utifrån gruppens perspektiv och inte utifrån individen samt att det inte skall finnas någon stark ledarroll, Scrummastern är en del av teamet och teamet är de som skall fatta besluten gemensamt (Kniberg & Skarin, 2010; Schwaber & Beedle, 2002; Sutherland, 2007). Vid eventuella konflikter kan detta vara en nackdel, då det ibland behövs en stark ledarroll som kan fortsätta att driva framåt och ta på sig ansvaret.

Inom Scrum förutsätts att teamet skall lösa detta själva och alla är beroende av varandra, vilket, återigen, förutsätter ett harmoniskt och väl sammansatt team. Dock drivs ju inte alla individer av ”frihet under ansvarsprincipen” utan behöver ha ett tydligt ledarskap. En respondent liknar detta vid att vissa personer drivs av att komma med ett konkret förslag på en lösning, medans andra tycker att det är rörigt och oorganiserat och vill ha en lösning serverad och klar som de sedan bara behöver utföra.

En del människor är mer Kan sitta så här liksom och tycka liksom gud vad struligt det verkar, ingen verkar ju ha en aning liksom, kan ingen säga hur det skall vara? Alltså du vet mer, man ser mer att de .. ja väntar på att det löser sig och att någon skall säga... så det kommer de ju till mig ibland och liksom att ”ingen verkar veta hur det skall vara ..” nä men det är ju det ni skall komma fram till ! man vill på något sätt att man vill veta exakt, så man känner sig antagligen bara osäker om man inte vet och varför är det ingen som vet och kan inte någon så där .. men det tror jag har sin botten i olika personligheter (respondent 10)

En respondent menar att denne ibland kan undvika att ställa frågor om denne ser att kollegan är stressad, vilket egentligen inte är bra för någon part, då det snarare då blir ett irritationsmoment för honom själv, eftersom han inte kommer vidare med sin egen utveckling. I stressituationer, som framförallt uppkommer om systemen ligger nere eller något har crashat, kan det självklart förekomma mindre irritationsmoment, då dessa personligheter då kan uppleva detta som något som stör deras plan och då är det främst Scrummasterns uppgift att fokusera på det slutliga målet istället för att fokusera på det de inte kan påverka, berättar en av Scrummasters. Vidare menar en av Scrummasters att denne inte delar ut färdiga uppgifter på lösningen av problemet utan att vill få dem att själva komma fram till vem som löser vad. Om detta inte fungerar så får någon högre upp i organisationen kopplas in, till exempel grupp- eller linjechef alternativt, om det finns, projektledaren.

Gemensamma beslut, att frånga det ursprungliga Scrum konceptet, såsom att inom ett av företagen till exempel inte involvera samtliga teammedlemmar i planeringsarbetet, utan endast de som sedan skall utföra den faktiska uppgiften, är ofta förekommande menar en av respondenterna.

Det var teamet som störde sig väldigt mycket av att det gick åt så mycket planeringstid och mådde illa av att sitta och planera så mycket egentligen .. och tyckte väl inte att dom... jag menar om det är så att vi sitter och säger tusen saker på en dag så minns du ingenting istället .. då är det bättre att få höra lite färre saker och ha ett grepp om det och så jobbar man på bra beskrivande lappar så att man förstår vad lappen är för något. Kanske inte nödvändigtvis HUR det underliggande ser ut då ... (respondent 1)

Just detta beslut fattades på grund av att teamet störde sig på att det gick åt för mycket tid för planering, tid som kunde utnyttjas bättre till faktisk programmering. Förutsättningen att Scrum metodiken fortfarande skall fungera och att alla skall ha en känsla av kontroll över helheten, trots att de inte deltagit vid alla möten, är att uppgiftsbeskrivningen görs mer noggrann. Då har alla teammedlemmar ändå koll på vad som skall göras och vad som är det slutliga målet även om de inte vet exakt hur detta skall lösas. Detta beslut hänger ihop med avvägningen om huruvida man bör involvera alla i allt, eller om man ibland tjänar på att använda specialister, även om alla skall ansvara för allt kollektivt, menar en av Scrummasters. Därmed inte sagt att ”alla skall jobba ned allt”, vilket är en vanlig misstolkning som en av respondenterna uttrycker det. Den ursprungliga idén är istället att alla jobbar på sitt, men om någon i teamet blir färdig med ”sitt” före någon annan så hjälps man åt, även om det inte råkar vara ens specialområde. Eller som en respondent uttryckte det ”ingen är för fin för något.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka projektmetodikerna Scrum ur individens perspektiv och att svara på frågorna om hur denne påverkas, motiveras och drivs av denna arbetsmetodik samt vad processen har för inverkan på teamet och gruppdynamiken. För att lättare svara på dessa frågor valde jag i min analys och i mitt resultat att fokusera på tre huvudämnen; Scrum som arbetsmetod, personliga egenskaper och drivkraft samt teamet.

Som framgår av mitt resultat var över lag alla respondenter positiva till Scrum som arbetsmetod. Detta tror jag främst beror på att de personer som ingått i min studie har förmånen att arbeta i homogena och harmoniska team. Jag märkte också att den positiva inställningen till arbetsmetodikerna som sådan och det personliga ansvar som medföljer och som alla i min studie verkar uppskatta, inte kommer av sig självt utan att det krävs mycket av individen och teamet för att lyckas fullt ut. Teamet, följer enligt (Wheelan m.fl. 2004) en process som är under ständig utveckling och som består av förhandsorientering, planering, utövande, utvärdering, omarbetning och sedan tillbaka till förhandsorientering precis som i ett Scrumteam.

Det handlar också om att personligheterna matchar varandra. Ord som ”vi är på samma nivå”, ”personkemin stämmer”, ”ingen sticker ut”, ”vi har liknande personligheter”, ”vi har samma slags humor”, ”jag känner mig privilegierad av att få arbeta med kollegor som har så hög kompetensnivå”, tyder alla på att teamen är homogena och att mina respondenter i allra högsta grad respekterar varandra. Frågan man kan ställa sig är då om vad som skulle hända om så inte var fallet? I ett av företagen har det förekommit en konflikt som just berodde på att en person i gruppen ”stack ut”. Personen i fråga krävde mycket uppmärksamhet och tog fokus ifrån teamet till sig själv. Eftersom detta var tids- och energikrävande för samtliga i teamet och ledningen i fråga efter några försök till samtal med denna individ ej lyckades att nå fram, beslutades det sonika att individen skulle flyttas till ett annat team. Har man då egentligen löst problemet eller bara flyttat det? Enligt Argyris (1990) är just denna del svår att hantera, eftersom alla har sitt egna, förutbestämda, mönster och sin egna mentala process med tillhörande designade, vita lögnar för att inte tappa kontrollen och utsätta sig för en situation där detta kan ske. Kanske är det just därför som Scrummastern i fråga berättade att denne ”tröttnade på” individen som stack ut. För att våga agera i situationer som denna, krävs att Scrummastern själv vågar tappa kontrollen (Argyris, 1990) för ett tag. För att ha mod att våga förändra en organisations sjuka beteende, menar Argyris, krävs att denne, eller andra i ledande befattning besitter färdigheterna till att våga ta upp dessa problem på ett konstruktivt sätt som löser problemen. För detta krävs träning. I just detta företag verkade problemet lösas genom att individen flyttades. Kanske får denne sitt uppmärksamhetsbehov mättat i det nya teamet eller också kanske denna person inser att syftet med att arbeta i ett Scrum team inte handlar om en ”one man show” och en individprestation utan om att teamet som ett system levererar.

En av respondenterna hänvisade till just Wheelan (1998) fem faser som ett team går igenom, denne menade att man inte får ett harmoniskt team förrän ”alla har bråkat och gosat med varandra, först då får man ett effektivt och produktivt team”. Jag tänker då på de team som inte är konstanta, där teammedlemmar byts ut, oftast mot sin vilja. Vad händer med gruppdynamiken då? Enligt Wheelan (1998) är ingen fas konstant utan man förflyttar sig hela tiden mellan dessa faser.

Den mest produktiva fasen är dock alltid den fjärde fasen, där man har nått ett ömsesidigt beroende, accepterar varandra och kan fokusera på sina arbetsuppgifter.

Enligt en av respondenterna tar det oftast tar 5 sprintar (5 månader) tills ett team är fullständigt produktivt och effektivt. Innebär detta då att teamet endast presterar max i denna fas? Märks detta i något resultat?

Man måste se teamet som ett självorganiserat system och att detta system är en produkt av de enskilda individernas agerande, eftersom det är endast den enskilde individen som kan stå för sina handlingar (Larsen, 2003). Mina respondenter pratar mycket om just den mänskliga naturen i form av olika personligheter och att vissa tar mer ansvar än andra just för att det är deras personlighet. I princip alla respondenter som ingått i denna studie verkar ha en sund inställning till sin egen insats i arbetet. Deras "Locus of Control" som enligt Rotter (Larsen & Buss, 2010) kan delas in i "internal locus of control" och "external locus of control", förefaller att vara i sund balans. En av respondenterna nämner just att denne inte påverkas negativt av att ett sprintmål inte uppnås i tid, utan att detta i så fall beror på att hela teamet feluppskattat tiden eller att yttre, av teamet ej kontrollerbara händelser, uppkommit. Just denna feluppskattning av tid och de yttre faktorerna är något som skulle kunna diskuteras ytterligare. Även om samtliga Scrummasters i sin beräkning tar hänsyn till både sjukfrånvaro, vård av barn, kurser och annat som kan inträffa, så räcker ändå inte tiden till. Detta väcker frågan om feedback till författarna som skriver tongivande böcker om Scrum - hur skulle metoden kunna ändras så att den passar mer in i verkligheten och så att man undgår felestimeringar som har att göra med "external locus of control"?

Samtliga respondenter verkar dock trots de yttre omständigheterna ändå ta mycket personligt ansvar och har ett stort egenintresse av att göra sitt bästa för teamet och verkar ha en önskan om att leverera en så bra slutprodukt som möjligt. Många berättar att de även arbetar på sin fritid, inte för att de måste utan för att de är så engagerade i att lösa sin uppgift. Detta engagemang, enligt Csíkszentmihályi (1999) "Flow", upplever jag helt klart att de respondenter som ingått i denna studie känner och att Scrum har en förmåga att locka fram detta engagemang inom varje individ. Jag tror dock att förmågan i att hamna i detta engagemang eller "Flow" även hänger ihop med något så enkelt som att tillfredsställa vissa behov. Enligt Maslow (refererad till i Lennér Axelsson & Thylefors, 2005) måste grundbehoven vara uppfyllda innan man kan nå nästa nivå. En utvecklare som sitter och löser sin uppgift och upplever "Flow" verkar helt klart att uppnå den högsta nivån i Maslows hierarkiska modell, utan att för den sakens skull vara den inom organisationen som får mest betalt. Både hygien – och motivationsfaktorerna verkar vara uppfyllda för samtliga respondenter. En annan bidragande orsak till att de lyckas hamna i detta tillstånd tror jag beror på att personen upplever tillräckligt med befogenhet av att fatta egna beslut för att lösa sina uppgifter. Scrum bygger ju på att teamet och individen i det, är de som vet bäst och att de utanför teamet litar på att de löser uppgiften. Därmed har teamet också fria händer till att lösa uppgiften på sitt sätt, utan någon involvering ifrån utomstående parter. Så trots höga krav så känner individen i teamet att denne har fritt och stort handlingsutrymme, vilket enligt Karaseks (refererad till i Allvin m.fl., 2006) "Kravkontroll – modell" är det bästa för att en individ skall må bra på sin arbetsplats och undgå negativ stress som uppkommer om individen känner att kraven överskrider handlingsutrymmet. Stress nämns under intervjuerna som en del av vardagen, men snarare som något som tillhör den bransch de har valt att arbeta i och då i positiv bemärkelse.

Kan det vara så att, trots det faktum att respondenterna nämner att teamet består av olika personligheter, de ändå har en liknande personlighet?

Enligt Big Five modellen (McCrae, m.fl., 2000), har varje individ de fem grundläggande egenskaperna, men dessa är mer eller mindre dominerande och personligheten bestäms sedan utifrån denna viktning.

Är det kanske rent av så att en viss personlighet lockas till att arbeta med problemlösning, teknik och programmering? Är det så att dessa personligheter lockas till att arbeta inom IT branschen och att det därför per automatik skapas homogena team och att dessa team sedan per automatik välkomnar agila metoder som Scrum, eftersom det just bygger på interaktiv problemlösning? De personliga egenskaperna och det egna ansvaret kan också ha att göra med personens vilja att prestera samt att känna *KASAM* (Antanovsky, 1991).

Scrum som arbetsmetod underlättar detta då allt kommer upp till ytan och varje individ får vara delaktig i helheten. Just att vara mer delaktig i en större helhet och ha större övergripande koll på läget nämner många av respondenterna som något positivt.

Något som skulle kunna ifrågasättas är frånvaron av det auktoritära ledarskapet. En av respondenterna säger, på frågan om ansvar, att det är svårt att ta ansvar om alla har ansvar, men faller då inte hela idén med Scrum? Det kanske då snarare är så att de personer som inte trivs med ”frihet under ansvar” principen kanske inte är lämpade att arbeta i ett Scrum team? Det kanske krävs, förutom ett harmoniskt team, även att personligheterna är proaktiva snarare än reaktiva och har viljan att våga driva processen framåt. Processen kan liknas vid att vara kuggar i ett hjul och precis som ett självorganiserande system, där en kugg som består av en oberoende person som kan agera självständigt, fortfarande är beroende av sitt öppna system där energi och information byts i ett ständigt flöde och under ständig utveckling (Schwaber & Beedle, 2002). Kanske är det så att inte alla personligheter drivs av detta? Enligt Ryan & Deci (2000) teori om SDT (Self – Determination Theory) beror en individs personlighet på dennes inre motivation och psykologiska behov. Om en individ då inte besitter inre resurser som drivs av teamarbete och flexibilitet kanske denna person inte är lämpad till att arbeta i ett Scrum team?

Eller kan frågan om ansvar i ovan fall helt enkelt bero på att teamet inte är så homogent och harmoniskt ännu så att det fortfarande är i behov av ett auktoritärt ledarskap? Det självklara vore för varje individ i detta team att våga ta ansvaret, inte gömma sig bakom det. Men enligt Argyris (1990) krävs det mycket mod och då de flesta av oss har ett välfungerande system av så kallade vita lögnar för att dölja upplevelser över att något inte är som det skall, för att på så sätt undvika att tappa sin inre kontroll och tappa ansiktet, lär teammedlemmarna inte kunna göra detta utan specifik träning (Argyris, 1990).

Eller är det helt enkelt så att när allt kommer till kritan, som Brady (2006) menar att människor alltid kommer att sätta sina egna intressen framför teamets intresse, att människor är självfokuserade, att kommersiella produktionsbeslut är baserade på egna rationella förväntningar och att man aldrig kan få fler än fem personer att komma överens om något?

Mycket av Scrums framgångsfaktorer bygger på ett harmoniskt team och att teamet gemensamt diskuterar sig fram till de bästa lösningarna (Schwaber & Beedle, 2002). Men om det då är så, som en respondent nämnde, att samma saker gång på gång tas upp vid ett Retrospective, men inget görs åt det, kanske återigen, på grund av det välkända socialpsykologiska fenomenet ”bystander effect” på grund av individens rädsla att tappa kontroll över att våga förändra, hur skall då teamet kunna utvecklas? Och hur sker feedback och kritik gentemot själva metoden Scrum om något inte fungerar? Det verkar som om alla företag som jag kommit i kontakt med har sin egen version av Scrum, där man har grundidén och tankarna i botten men att den sedan anpassas till den kontext den verkar i.

Under en av IT branschens årliga workshops nämnde en av dagens IT gurus att man i framtiden troligtvis kommer att ha ännu tätare releaser och att Scrums 3 veckors iterationer kommer att bli mer flytande. Detta innebär ju då en ständig förädling av metoden som sådan och när det kommer till kritan, spelar det ju egentligen ingen roll hur teamet når målet utan att de når det.

Att skapa ett harmoniskt team är inget som sker i en handvändning och någonstans måste processen påbörjas. Jag tror definitivt att inte alla personer passar eller trivs att arbeta i ett Scrumteam. Om man inte är engagerad eller drivande så är det nog svårt att ta det ansvar som man som individ måste ta inom teamet. Detta gäller ju både programmeraren i teamet men även de gamla traditionella projektledarna som måste ändra sin inställning till projektledarrollen. Ju fler företag som börjar praktisera Scrum, desto fler personer kan komma att hamna i kläm. Att införa Scrum som en ny projektmetod förutsätter en förankring genom hela organisationen samt en god förståelse för metoden. En av respondenterna nämner just bristen av förståelse för metodiken av ledningen som en av de största nackdelarna till ett lyckat projekt. Skillnaden mellan att arbeta med Scrum jämfört med de mer traditionella metoderna är framförallt bristen på dokumentation. Denna brist är för utvecklarna positiv, då de kan ägna sin tid till att programmera istället för att författa långa, och ibland, krångliga dokument, men en nackdel för utomstående då de inte har en tydlig plan och tidslinje samt en tydlig kravspecifikation och leveransdokument att följa. Detta har på det företag, där jag gjorde min fältstudie, lösts genom att även projektledaren och Vd: n för företaget har full insikt i den visuella tavlan där uppgifts- ”lapparna” hela tiden flyttas fram. Jag tycker att det snarare borde ligga i ledningens intresse att själv söka den information som är relevant, istället för att få den serverad. Som en framtida forskningsfråga skulle man kunna fördjupa sig ytterligare i metoden och se den ur ledningens perspektiv och dennas upplevda behov av kontroll, samt fokusera på att få ledningen att se de positiva aspekterna med agila metoder istället för de negativa.

Detta kanske är något som jag kan göra i min framtida roll som personalvetare. Något annat jag har funderat på är om utbildningen som individen har samt hur denne blivit anställd har någon påverkan på teamet. Många av de respondenter som ingått i studien kommer ifrån liknande bakgrund och utbildning. En del har blivit anställda tack vare rekommendationer. Vidare hade det varit intressant att fördjupa sig i frågan om metoden verkligen är förankrad genom hela organisationen och hur lång tid en full integrering av en ny projektmetod egentligen tar, samt om dess effekter, både positiva och negativa, går att mäta, både på individ och på organisationsnivå.

En av anledningarna till att jag valde att genomföra just denna studie är att jag tror på en samverkan mellan individer i ett team men också mellan beteendevetenskap och IT. Under de månader som jag nu bekantat mig med Scrum och tack vare de människor jag lärt känna under denna tid som alla arbetar med metoden, känner jag att detta helt klart är en metod som lyckas med just denna samverkan individer emellan. Jag vill, till skillnad från Brady (2006) tro, att agila metoder som Scrum, som sätter individen i fokus lyfter fram det bästa inom en individ, så länge den kontext individen verkar i, låter denne göra det.

När jag påbörjade denna studie hade jag precis hört talas om projektmetodiken och den fångade mitt intresse mycket på grund av individ, men framförallt på grund av teamfokus. Målet med studien var att fånga individen och teamets tankar kring metoden, vilket jag anser att jag lyckats uppnå. Då det var svårt att hitta tidigare forskning om den vinkling jag valt har jag inte kunnat jämföra mitt resultat med tidigare forskning. De slutsatser jag dragit kan därför bidra till att resultatet i viss bemärkelse blir subjektivt. Genom min arbetslivserfarenhet hade jag redan kommit i kontakt med utvecklare inom mjukvarubranschen och den komplexitet det innebär att genomföra ett systembygge, vilket, till viss del, gav mig en förståelse kring en utvecklares vardag.

Även om jag via kontakter valde ut företagen som skulle vara med i studien påverkade jag inte urvalet av respondenter. Detta sköttes av mina kontaktpersoner på respektive företag. Dessa kan ha valt ut de personer som just de ansåg vara bra representanter för projektmetodiken och därför hade en, redan på förhand, positiv inställning till den. Som min analys och mitt resultat visar, hade de respondenter jag talade med ett övergripande positivt synsätt på Scrum som projektmetodik. Med tanke på att jag valde fyra helt olika företag där respondenterna arbetat olika länge med Scrum, samt respondenternas spridning av både ålder och kön skilde sig åt, är det dock tveksamt om detta påverkade studien.

Jag valde att utifrån respondenternas svar, analysera ämnen och teorier som bäst beskrev vad dessa upplevde. Detta var ett medvetet val, för att gå in i intervjuerna med ett öppet sinne och inte påverka, varken mig själv eller respondenterna för mycket under våra samtal och för att få ett så nyanserat resultat som möjligt. Så här i efterhand kanske jag istället hade valt att sätta mig in i en given teori och utifrån denna analysera processen.

Ovan kan utgöra möjliga brister i studien, men de lämnar också, tillsammans med de frågor som jag väckt i diskussionen, utrymme för framtida forskning inom detta ännu utforskade ämne.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U., (2006), *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans Mysterium*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences – Facilitating Organizational Learning*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Arrow, H., Poole, M.S., Henry, K.B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on groups, *small group research*, 35, 73-105.
- Brady, K. (2006). *AGILE/SCRUM fails to get to grips with Human Psychology*, Hämtad 10 maj 2010 från <http://www.claretyconsulting.com/it/comments/agile-scrum-fails-to-get-to-grips-with-human-psychology/>
- Csikszentmihályi, M. (1999). *Finna Flow*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Fahlke, C., & Johansson, P. M. (2007). *Personlighetspsykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The Agile Manifesto*, Hämtad 04 augusti 2010, från: <http://www.drdoobs.com/184414755;jsessionid=J2MLWNPQET4CRQE1GHPCKH4ATMY32JVN?queryText=agile+manifesto>
- Heine, H. (1828). *English Fragments*, Hämtad 06 augusti 2010 från http://en.wikiquote.org/wiki/Heinrich_Heine
- Highsmith, J. (2001). *For the Agile Alliance*. Hämtad 04 maj, 2010, från <http://www.agilemanifesto.org/history.html>
- Kniberg, H., & Skarin, M. (2010). *Kanban and Scrum – making the most of both*, United States of America: c4 media publisher of infoQ.com (gratis onlinebok)
- Krantz, S. O. (2010). *IMGD modellen – den bärande gruppteorin för UGL konceptet*, Hämtad 5 augusti, 2010, från <http://grupputveckling.se/index.php?p=IMGD&art=y>
- Larsen, R. P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R.L., & Buss, D.M. (2010). *Personality Psychology – Domains of Knowledge About Human Nature*, New York: McGraw-Hill.
- Lennér Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Loor, H. (2003). *Iterativ utveckling - om utvecklingsmetoder*, Hämtad 4 maj, 2010, från <http://www.imcms.net/1126>

McCrae, R.R., Costa, P.T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., Avia, M.D., Sanz, J., Sanchez-Bernardos, M.L. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 173-186.

Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications Ltd

Smith, E.E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B.L., & Loftus, G.R. (2003), *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. NJ: Thomson Learning.

Smith, J.A. (2008). *Qualitative Psychology a Practical Guide to Research Methods*. London: Sage Publications.

Sutherland, J. (2007). *On Scrum and Not-Scrum*. Hämtad 6 maj, 2010, från <http://www.infoq.com/interviews/jeff-sutherland-scrum-rules>

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber AB.

Weinander, N., & Hjelm, M. (2010). *för Dataföreningen, Stockholmskretsen, nätverket Agile*. Hämtad 4 maj, 2010, från <http://www.agilesweden.org/>

Wells, D. (2009). *The values for extreme programming*, Hämtad 4 maj, 2010, från <http://www.extremeprogramming.org/values.html>

Wheelan, S.A., Murphy, D., Tsumura, E., & Fried Kline, S. (1998), *Member perceptions of internal group dynamics and productivity*, *Small Group Research*, 29, 371-393.

Bilagor

1. Begreppsförklaring
2. Frågeformulär

Bilaga 1

Begreppsförklaring:

<i>Begrepp:</i>	
Sprint	Den tidsram som <i>Teamet</i> planerat arbetet för. Oftast (i de företag jag har haft med i min undersökning) är varje Sprint 3 veckor lång.
Story	Rubriken på en uppgift eller funktionalitet.
Task/Ticket	En mer detaljerad uppgiftsbeskrivning på en <i>Story</i> . Varje <i>Story</i> delas in i flera olika Tasks/Tickets som sedan blir den faktiska uppgiften som en utvecklare tar sig an.
Chicken & Pigs	En höna och en gris bestämde sig för att öppna en restaurang ihop. När de skulle bestämma namnet föreslog hönan att den skulle heta "Ägg & Bacon". Då svarade grisen: "nej tack, det skulle innebära att jag är helt förpliktigad medans du endast är involverad! ". De medlemmar som ingår i Teamet har åtagit sig fullt ansvar att leverera det som de lovat skall levereras. De har förpliktigat sig till denna uppgift och är därför de enda som har rätten att säga något vid <i>Daily Scrum meeting</i> och kallas för "Pigs". De som står utanför, det vill säga inte har förpliktigat sig till att arbeta med själva utvecklingen får vara med vid <i>Daily Scrum</i> men ej lägga sig i och kallas därför "Chicken".
<i>Roller:</i>	
Scrummaster	Scrum bygger på teamintegritet och initiativ, men teamet behöver ändå ha en person som fungerar som en slags ledare för teamet och en länk till ledningen och som skyddar och ser till att teamet kan jobba ostört. Scrummastern leder de dagliga mötena och är den som har övergripande kontroll och koll över helheten och är den som ansvarar för att teamet skall lyckas.
Product Owner	Är den person som äger och kontrollerar produktspecifikationen, det vill säga önskelistan över vad som skall utvecklas. Beroende på hur organisationen ser ut så kan denna person vara en projektledare, en produktutvecklingsansvarig eller ansvarig för den avdelning som är slutanvändare av den producerade produkten. Productownern är den som är officiellt ansvarig för projektet och den person som underhåller <i>Productbacklog</i> .
Teamet	Avser gruppen av utvecklare som ingår i det team som tillsammans har förpliktigat sig till att nå ett <i>Sprintmål</i> . Teamet har full auktoritet och frihet att besluta om hur målet skall nås. (inom ramen för organisationens regler och rutiner). I princip gäller "visa vad som skall göras och teamet visar hur det görs."
<i>Dokument:</i>	
Product Backlog	Product Backlog är en prioritetslista som hela tiden utvecklas, av saker och teknisk funktionalitet som skall inkorporeras och utvecklas i ett system. Det är <i>Product Owner</i> som äger och har kontroll över denna lista.
Sprint Backlog	Är en lista på de uppgifter (<i>Tickets/Tasks</i>) som <i>Teamet</i> har åtagit sig att utveckla under en <i>Sprint</i> . Dessa <i>Tickets/Tasks</i> är estimerade i timmar. Vid <i>Sprint planning meeting</i> skapar teamet denna lista och estimerar varje uppgift, som sedan uppdateras under <i>Sprinten</i> , allteftersom utvecklingen pågår.

Release Backlog	Innehåller alla de utvalda <i>Stories</i> , utifrån den stora övergripande önskelistan (<i>Product Backlog</i>) som ingått i den senaste releasen. En release kan bestå av funktionalitet och utveckling av flera olika sprintar och det är <i>Product Owner</i> som tillsammans med teamet beslutar releasedatum.
Burn Down chart	Burndowngraf är ett kvantitativt visualiseringsverktyg som gör det möjligt att följa ett projekts eller en sprints framgång. Sprintspecifikationen uppdateras varje dag av <i>Teamet</i> . Denna graf kan även appliceras på <i>Product Backlog</i> en eller <i>Release Backlog</i> en för att även dessa skall bli mer tydliggjorda.
<i>Flöde:</i>	
Daily Scrum meeting	Dagligt möte där hela <i>Teamet</i> och <i>Scrummaster</i> deltar. Eftersom mjukvaruutveckling är en komplex process som kräver ständig kommunikation är det dagliga mötets syfte att främja denna kommunikation och att upptäcka möjliga hinder och problem i tid, samt en möjlighet till att få hjälp med just sitt problem av andra teammedlemmar. Mötet fungerar också som en daglig statusrapportering för intressenter utanför <i>Teamet</i> . Daily Scrum följer en mall av 3 frågor som varje teammedlem skall svara på: Vad har du gjort sedan sista Scrum mötet? Vad skall du göra idag? Har du upplevt några hinder/problem?
Sprint Planning Meeting	Det möte där kunder, användare, ledningsgrupp, <i>Product Owner</i> och <i>Teamet</i> bestämmer vad och vilken funktionalitet som skall ingå i nästa <i>Sprint</i> . Därefter sätter sig <i>Teamet</i> och definierar exakt hur detta mål skall nås i form av att dela upp varje huvudrubrik (<i>Story</i>) i faktiska uppgifter (<i>Tasks/Tickets</i>) samt tidsestimerar dessa.
Sprint Retrospective meeting	Efter en sprint samlas <i>Teamet</i> , <i>Product Owner</i> och <i>Scrummaster</i> för ett retrospektivt, återkopplande möte. Syftet med det retrospektiva mötet är diskutera föregående sprint. Vad fungerade? Vad fungerade inte? Vad kan vi göra för förändringar inför nästa sprint? Det retrospektiva mötet är en viktig del i Scrum och bidrar till ett ständigt förbättrande av processen inom projektgruppen.
Sprint Review meeting	Ett 4 timmar långt informationsmöte där <i>Teamet</i> presenterar för ledningen, kunder, användare och produktägaren vilka funktionaliteter de har byggt och åstadkommit i den senaste <i>Sprint</i> en.

Bilaga 2:

Frågeformulär för semistrukturerad intervju

Personliga fakta:

Ålder, Kön, Utbildning, Anställd sedan, Roll

1. Vad är Scrum för dig?
2. Hur länge har du arbetat med Scrum?
3. Hur är det att arbeta med Scrum jämfört med andra/vanliga projektmetoder?
4. Vilka fördelar ser du med Scrum som arbetsprocess?
5. Vilka nackdelar finns?
6. Hur mycket känner du att du kan påverka projektet?
7. Får du vara med och bestämma vad som skall ingå i nästa sprint?
8. Hur mycket känner du att du kan påverka din egen insats?
9. Känner du dig personligen ansvarig för om ett projekt/Sprint drar ut på tiden?
10. Anser du dig ha tillräckligt med kompetens för att "räcka till" i projektet, om inte vad görs åt detta?
11. Vad motiverar/driver dig?
12. Känner du att du får utlopp för denna drivkraft/motivation genom att arbeta i ett Scrum team? På vilket sätt?
13. Hur fungerar samarbetet med dina kollegor? Förklara/Exemplifiera!
14. Känner du att du kan påverka dina kollegors arbetssätt?
15. Hur är stämningen i gruppen? Beskriv/Exemplifiera!
16. Tror du att man skulle kunna använda Scrum även inom andra branscher än IT? Vilka och på vilket sätt? Varför/varför inte?